

# **Plan de negocio de una empresa de actividades deportivas**

Autor: Alberto Cortés Pavón

Tutor: Pablo Dueñas

Grado en tecnologías industriales  
Universidad Carlos III  
Trabajo Fin de Grado.

Madrid, Julio 2017

## Lista de Contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Nota Preliminar .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. El Enclave del Negocio .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 Fuerteventura y su atractivo turístico .....                                    | 8         |
| 2.2 Fuerteventura como enclave del modelo de negocio <i>Flamingo Surf Resort</i> .. | 9         |
| 2.3 Las instalaciones de <i>Flamingo Surf Resort</i> .....                          | 10        |
| <b>3. La Compañía: Flamingo Surf Resort .....</b>                                   | <b>14</b> |
| 3.1 Constitución de la sociedad .....   | 15        |
| <b>4. El Acuerdo de Negocio .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>5. El Plan de Negocio de <i>Flamingo Surf Resort</i> .....</b>                   | <b>19</b> |
| <b>6. Objetivos .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>7. Análisis Estratégico .....</b>  | <b>21</b> |
| 7.1 Misión, Visión, Valores .....   | 21        |
| 7.2 Análisis Externo .....  | 22        |
| 7.2.1 Mercado Objetivo .....  | 22        |
| 7.2.2 El Entorno .....  | 23        |
| 7.2.3 El turismo en las islas Canarias .....  | 24        |
| 7.2.3.1 Principales destinos de los turistas internacionales en 2016 .....          | 24        |
| 7.2.4 Análisis del Entorno General: Análisis PEST .....                             | 27        |
| 7.2.4.1 Entorno Económico .....   | 27        |
| 7.2.4.2 Entorno Socio-Cultural .....  | 28        |
| 7.2.4.3 Entorno Político-Legal .....  | 32        |
| 7.2.4.4 Entorno Tecnológico .....   | 33        |
| 7.2.4.5 Entorno Ecológico .....   | 35        |
| 7.2.5 Entorno competitivo: Análisis de las Fuerzas de Porter .....                  | 35        |
| 7.2.5.1 Poder negociador de los proveedores .....                                   | 36        |
| 7.2.5.2 Poder negociador de los compradores/clientes .....                          | 36        |
| 7.2.5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....                             | 36        |
| 7.2.5.4 La rivalidad entre los competidores .....                                   | 37        |
| 7.2.5.5 Amenaza de entrada de productos/servicios sustitutivos .....                | 37        |
| 7.2.5.6 Resumen 5 Fuerzas de Porter .....   | 39        |
| 7.2.6 La competencia .....  | 40        |
| 7.2.6.1 Identificación de las empresas competidoras .....                           | 40        |
| 7.3 Análisis Interno .....  | 41        |
| 7.3.1 Cadena de valor .....   | 41        |
| 7.3.1.1 Logística Interna .....   | 42        |
| 7.3.1.2 Operaciones .....   | 42        |
| 7.3.1.3 Logística Externa .....   | 43        |

|  |    |
|--|----|
| 7.3.1.4 Marketing y Ventas .....   | 43 |
| 7.3.1.5 Servicio .....   | 44 |
| <b>8. Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico</b> ..... | 45 |
| 8.1 Análisis de la situación. Diagnóstico .....                                  | 45 |
| 8.2 Análisis DAFO .....  | 45 |
| 8.2.1 Debilidades .....  | 46 |
| 8.2.2 Amenazas .....   | 46 |
| 8.2.3 Fortalezas .....   | 46 |
| 8.2.4 Oportunidades .....  | 47 |
| <b>9. Plan de Marketing:</b> .....   | 48 |
| 9.1 Introducción a la Estrategia Operativa de Marketing .....                    | 48 |
| 9.2 Objetivos comerciales .....  | 48 |
| 9.2.1 Objetivos de Ventas .....  | 48 |
| 9.2.2 Objetivos de imagen .....  | 49 |
| 9.2.3 Objetivo de notoriedad de marca .....                                      | 49 |
| 9.2.4 Objetivo de imagen de marca .....  | 49 |
| 9.3 Marketing estratégico .....  | 50 |
| 9.3.1 Análisis de la competencia .....   | 50 |
| 9.3.2 Colaboraciones .....   | 51 |
| 9.3.2.1 Colaboración con “Clean Ocean Project” .....                             | 51 |
| 9.3.2.2 Colaboración con #NoMasTickets .....                                     | 52 |
| 9.4 Marketing Operativo (Las 4P’s del Marketing Mix) .....                       | 52 |
| 9.4.1 Producto y Servicio .....  | 53 |
| 9.4.2 Comunicación .....   | 54 |
| 9.4.2.1 Página Web .....   | 54 |
| 9.4.2.2 Redes Sociales .....   | 59 |
| 9.4.2.3 Promociones... .....   | 62 |
| 9.4.2.4 Línea Creativa y Código publicitario .....                               | 63 |
| 9.4.2.5 Acciones de comunicación/promoción a empresas .....                      | 63 |
| 9.4.2.6 Acciones de comunicación/promoción a consumidor final .....              | 64 |
| 9.4.2.7 Live Streaming .....   | 64 |
| 9.4.3 Distribución .....   | 66 |
| 9.4.4 Precios .....  | 66 |
| <b>10. Plan de Operaciones</b> .....   | 67 |
| 10.1 Introducción .....  | 67 |
| 10.2 Descripción de los procesos .....   | 68 |
| 10.2.1 Reservas .....  | 68 |
| 10.2.2 Recepción (Check In) .....  | 68 |
| 10.2.3 Salida (Check Out) .....  | 69 |

|  |            |
|--|------------|
| 10.2.4 Suministro .....  | 70         |
| 10.2.5 Limpieza .....  | 70         |
| 10.2.6 Cocina .....  | 70         |
| 10.2.7 Actividades .....   | 71         |
| 10.2.8 Suministro energético y manejo de residuos .....  | 71         |
| 10.2.9 Transporte .....  | 72         |
| 10.2.10 Calidad de servicio y atención .....   | 72         |
| 10.3 Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida ..... | 72         |
| 10.3.1 Ventajas .....  | 72         |
| 10.3.2 Desventajas .....   | 73         |
| 10.4 Locales, edificios y terrenos .....   | 73         |
| 10.4.1 Las instalaciones de Flamingo Surf Resort .....   | 73         |
| 10.5 Infraestructuras y comunicaciones .....   | 74         |
| 10.6 Horario .....   | 74         |
| 10.7 Gestión de stocks .....   | 75         |
| 10.7.1 Gestión de aprovisionamiento en FSR .....   | 75         |
| 10.7.2 Gestión de Stocks de Demanda Dependiente .....  | 75         |
| 10.8 Organización y Recursos Humanos .....   | 76         |
| 10.8.1 Reclutamiento .....   | 76         |
| 10.8.2 Plan de formación y motivación .....  | 78         |
| 10.8.3 Condiciones laborales .....   | 78         |
| <b>11. Estudio económico y financiero .....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>12. Conclusiones del plan de viabilidad de Flamingo Surf Resort ...</b>                           | <b>100</b> |
| 12.1 Estudio de viabilidad .....   | 100        |
| 12.2 Evaluación de la inversión .....  | 101        |
| 12.2.1 VAN (Valor actual neto) .....   | 102        |
| 12.2.2 TIR (Tasa interna de retorno) .....   | 102        |
| 12.3 Conclusiones plan de viabilidad .....   | 102        |
| 12.3.1 Viabilidad Técnica .....  | 103        |
| 12.3.2 Viabilidad Comercial .....  | 103        |
| 12.3.3 Viabilidad económica-financiera .....   | 103        |
| 12.3.4 Viabilidad estratégica .....  | 103        |
| <b>13. Flamingo Surf Resort y su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa .....</b>      | <b>104</b> |
| 13.1 Introducción a la RSC .....   | 104        |
| 13.2 Empleados .....   | 106        |
| 13.3 Clientes .....  | 106        |
| 13.4 Sociedad y medio ambiente .....   | 107        |
| 13.5 Accionistas .....   | 107        |

|   |            |
|---|------------|
| 13.6 Proveedores .....  | 108        |
| <b>14. Conclusiones Finales, Glosario, Anexos y Bibliografía.....</b> | <b>109</b> |
| 14.1 Conclusiones Finales.....  | 109        |
| 14.2 Glosario.....  | 109        |
| 14.3 Bibliografía consultada.....                                     | 110        |
| 14.4 Anexos.....  | 112        |

## INDICE DE FIGURAS:

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Fuerteventura, la isla más larga del archipiélago canario .....    | 8   |
| Figura 2. Gran Hotel Atlantis Bahía Real, sede de Flamingo Surf Resort ..... | 12  |
| Figura 3. Gran Hotel Atlantis Bahía Real (Salas de reuniones) .....          | 12  |
| Figura 4. Distribución de pasajeros según procedencia .....                  | 26  |
| Figura 5. Pirámide Poblacional Canarias.....                                 | 30  |
| Figura 6. Fuerzas de Porter.....   | 38  |
| Figura 7. Esquema Cadena de Valor .....                                      | 42  |
| Figura 8. Las 4P's del Marketing Mix .....                                   | 52  |
| Figura 9. Posible Imagen Web. Página de reserva habitaciones y paquetes..... | 57  |
| Figura 10. Posible Imagen Web. Menú Principal .....                          | 57  |
| Figura 11. Plan de Operaciones .....   | 66  |
| Figura 12. Pasos del Check-In .....  | 68  |
| Figura 13. Instalaciones Gran Hotel Atlantis Bahía Real G.L .....            | 72  |
| Figura 14. Economic Order Quantity (Wilson).....                             | 74  |
| Figura 15. Imagen Asociación Fuerteventura Sostenible .....                  | 105 |
| Figura 16. Tabla de surf ecológica VANNAV .....                              | 106 |

## INDICE DE TABLAS:

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Datos obtenidos del portal <a href="http://www.booking.es">www.booking.es</a> ..... | 11 |
| Tabla 2. Tabla DAFO.....   | 45 |
| Tabla 3. Cuadro resumen Valor Financiero Acumulado.....                                      | 98 |

## **1. Nota Preliminar**

*Un Proyecto de Negocio no sólo debe resultar atractivo, por ser innovador, cubrir necesidades de mercado no satisfechas, crear nuevas necesidades, ofrecer ventajas en calidad, precio o servicio sobre la oferta existente, etc., sino que tiene que ser viable.*

*La viabilidad de un nuevo modelo de Negocio que, en principio, parezca atractivo, vendrá determinada por varios aspectos, técnicos, comerciales, legislativos y económico financieros, entre otros.*

*El informe que a continuación describe el proyecto Flamingo Surf Resort ha tenido muy presente desde su inicio ambas exigencias: atractivo y viabilidad del proyecto. Y, partiendo de ese escenario, se han analizado los diferentes aspectos que pueden dar respuesta a este doble requerimiento.*

## 2. El Enclave del Negocio

### 2.1 Fuerteventura y su atractivo turístico

Para poder entender por qué surge la idea de este proyecto empresarial y cómo se llevará a cabo, se debe empezar por analizar el lugar donde se va a instalar, que tendrá una importancia enorme en el desarrollo de la actividad empresarial.

Fuerteventura es una isla paradisíaca perteneciente al Archipiélago Canario, situada a 97 km de la costa noroeste africana, con una superficie de 1.660 km<sup>2</sup> (es la segunda isla en extensión del Archipiélago) y una longitud de un extremo a otro de 100 km. Su población supera ligeramente los 100.000 habitantes. La capital es Puerto del Rosario. A lo largo de 340 kilómetros de costa se extienden más de 150 playas, al sur y en el norte. Mientras, los acantilados y las pequeñas calas aparecen en la costa oriental. La isla de Fuerteventura constituye un paraíso natural con 24 volcanes repartidos por toda su geografía y Parques Naturales como los de Jandía y el de Isla de Lobos, el macizo de Betancuria o las dunas de Corralejo entre otros muchos parajes naturales de gran belleza. Además, su proximidad a Lanzarote hace que, en una corta travesía marítima, se llegue a esa isla donde, entre otros lugares, se podrá visitar el Parque Natural de Timanfaya.

Con un clima subtropical árido, Fuerteventura presenta una temperatura casi invariable durante todo el año. En verano la temperatura puede rondar los 24 – 25°C y en invierno unos 18 – 22°C.

El 26 de mayo de 2009 fue declarada en su totalidad reserva de la biosfera por la UNESCO.



Figura 1. Fuerteventura, la isla más larga del archipiélago canario



## 2.2 Fuerteventura como enclave del modelo de negocio *Flamingo Surf Resort*

Las características apuntadas anteriormente sin duda dotan a Fuerteventura de un gran atractivo turístico. Pero éstas no bastarían para justificar por sí sólo la decisión de situar aquí el negocio cuyas características se describirán en las sucesivas secciones de este Proyecto. Un estudio más específico de la oferta de la isla en relación con la propuesta de negocio ha llevado a decidir que Fuerteventura sea el enclave de *Flamingo Surf Resort*.

El Aeropuerto Internacional de Fuerteventura se encuentra a cinco kilómetros de la capital Puerto del Rosario. Conecta mediante líneas regulares, charters y compañías *low cost* con los aeropuertos de las principales ciudades europeas, a menos de cinco horas de la ciudad europea más alejada.

La isla es un punto de referencia para la práctica del surf y se ha consolidado dentro del circuito de la Copa del Mundo de la modalidad deportiva de windsurf. Sus condiciones climáticas, olas y viento ofrecen unas oportunidades difícilmente igualables. Aunque esto implica la existencia de una amplia oferta alrededor del surf, el modelo propuesto puede beneficiarse de la infraestructura ya creada pero sin tratar de competir con el segmento de mercado al que se dirige la oferta actual.

La práctica del surf no constituye para el cliente su único objetivo. Exige calidad en el alojamiento y en los servicios que el establecimiento hotelero puede ofrecer, busca otro tipo de atractivos en paralelo a la práctica del deporte (visita a los Parques Naturales, excursiones marítimas de gran interés, visita a Lanzarote, etc.). En ocasiones su estancia puede relacionarse con una reunión de trabajo alrededor de un tema profesional que requiere una reflexión fuera del entorno habitual del trabajo. Este perfil de cliente está lejos del cliente de perfil joven, poco exigente respecto al alojamiento y las comidas, que piensa dedicar la mayor parte de horas de luz a la incesante práctica del deporte y que, al final del día, buscará distracción en música, copas y relacionarse con el resto de participantes hasta bien entrada la noche. Obviamente ambos tipos de clientes plantean a su estancia en la isla objetivos diferentes. Esto hace que la oferta, además de poco interesante para el cliente habitual de los *surfcamps*, resulte gravosa económicamente. Este factor diferenciador se convierte también en un valor añadido para el cliente objetivo de *Flamingo Surf Resort* que busca algo diferente.

En uno de los numerosos foros a los que se ha asistido, y en los que diferentes grupos de interés alrededor de este deporte (surfistas, proveedores de material, agencias de viaje, hoteles, autoridades representantes de distintas zonas geográficas, etc.) se reunían, se mantuvo una larga conversación con el joven surfista español Natxo González ([www.natxogonzalez.com](http://www.natxogonzalez.com)), competidor habitual de la BIG WAVE TOUR, que acababa de llegar de México de surfear una de las olas más grandes registradas en ese país. La reunión tuvo lugar en Madrid en un evento organizado por la marca española “Pukas Surf” durante los días 19, 20 y

21 de mayo del año pasado y a la que asistieron tres de los mejores surfistas a nivel nacional e internacional: Aritz Aranburu, Kepa Acero y el ya mencionado, Natxo Gonzalez. Este último confirmó algo que ya se había recogido insistentemente: el hecho de que al contrario de lo que ocurre en Lanzarote, donde prácticamente todas las zonas cuentan con un oleaje potente e ideal para experimentados deportistas, Fuerteventura dispone de una oferta variada en la que se encuentran zonas para la práctica del surf que no requieren experiencia previa e introducen al principiante en el surf de forma sencilla y atractiva.

### 2.3 Las instalaciones de *Flamingo Surf Resort*

Un conocido proveedor de alojamientos a nivel internacional ofrece en su página web 300 hoteles en Fuerteventura. Cuando se analiza en detalle su oferta, la de sus competidores y la de algunas páginas oficiales se ve que la diversidad de la oferta, si bien cubre todas las categorías, desde cinco estrellas hasta dos estrellas, está muy desbalanceada hacia hoteles de dos y tres estrellas con precios muy asequibles. Y el reclamo de la cercanía a playas y centros de prácticas de surf es muy común en todos ellos. Esta circunstancia, junto con una serie de apartamentos a precios asequibles, estaría en consonancia con un importante segmento de clientes constituido por jóvenes, de medio o bajo poder adquisitivo que buscan en la práctica del surf su objetivo prioritario en sus días de vacaciones en la isla. También constituye una oferta interesante para el cliente de poder adquisitivo medio que, en un entorno familiar, busca playa y buen tiempo a un precio aceptable.

Por el perfil del cliente que será el objetivo hay que centrarse en la oferta de mayor categoría y sólo aparecen tres hoteles de cinco estrellas, uno de ellos con categoría cinco estrellas Gran Lujo. Son el Hotel Elba Palace Golf & Villa y Sheraton Fuerteventura Beach, Golf & Spa, ambos de cinco estrellas, y el Gran Hotel Atlantis Bahía Real de cinco estrellas Gran Lujo. El precio medio de la habitación estándar de estos hoteles puede ser el doble que el de la habitación en uno de cuatro estrellas y tres veces el precio en un hotel de tres estrellas (Tabla 1).

Tabla 1. Datos obtenidos del portal [www.booking.es](http://www.booking.es)

| HOTEL                          | CATEGORÍA | PRECIO<br>(6 noches) |
|--------------------------------|-----------|----------------------|
| Hotel Cotillo Beach            | ***       | 347 €                |
| Puerto Rosario                 | ***       | 401 €                |
| Puerto Caleta                  | ***       | 294 €                |
| Hotel Atlantis Dunapark        | ****      | 669 €                |
| Barceló Corralejo Bay          | ****      | 875 €                |
| Hotel Corralejo Beach          | ****      | 479 €                |
| Hotel Arena                    | ****      | 583 €                |
| Gran Hotel Atlantis Bahía Real | ***** GL  | 1.176 €              |

Obviamente en hoteles de inferior categoría o en apartamentos existen ofertas aún más asequibles. Los dos primeros hoteles de entre los de cinco estrellas ya hacen visible en su nombre la oferta de golf a la que pueden optar sus clientes. Incluso uno de ellos organiza campeonatos de este deporte en su propio campo y el otro ofrece acceso gratuito a los dos campos de golf de 18 hoyos que hay en la isla.

Por las razones que a continuación se detallan, y según el Plan de Negocio que se expone a lo largo de este Proyecto, se ha decidido localizar *Flamingo Surf Resort* en el tercero de estos hoteles; es decir en el Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL

Al contrario que su competencia en la categoría de cinco estrellas, Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL no identifica sus instalaciones con la práctica de una actividad deportiva y ofrece 6 salas de reuniones multifuncionales dotadas con las últimas tecnologías. La posibilidad de adoptar distintas configuraciones en estas salas hace que sus capacidades puedan ir desde una ocupación de 10 a más de 200 personas pasando por una amplísima variedad de formatos. Lógicamente, y coincidiendo con los otros dos hoteles de igual categoría, su oferta tiene la calidad que exige el cliente al que *Flamingo Surf Resort* se va a dirigir.

Un detalle igualmente interesante es el tipo de construcción del hotel, no se trata de una edificación en altura sino que se extiende en una superficie muy amplia (Figura 2.), esto facilitaría el que *Flamingo Surf Resort*, aun formando parte del

hotel, gozara de cierta independencia limitando las instalaciones a una de las alas laterales de la edificación. De esta forma, el cliente se identificaría no solo con el hotel sino con el proyecto y marca.



**Figura 2. Gran Hotel Atlantis Bahía Real, sede de Flamingo Surf Resort**



**Figura 3. Gran Hotel Atlantis Bahía Real (Salas de reuniones)**

En principio, todas las características anteriormente apuntadas hacen de Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL un candidato idóneo para ser el enclave del negocio. Pero, obviamente, hay que valorar si la oferta que se proponga, en los términos que se describirán a continuación, podría tener interés económico para los propietarios actuales del hotel. En este sentido una primera consideración llevaría a pensar que esto podría ser así. El hecho de que el turismo de mayor

poder adquisitivo ligado a la práctica del golf ya cuenta con dos hoteles del nivel de exigencia de estos clientes, el que Fuerteventura aparezca como destino muy ligado a la práctica del surf por clientes jóvenes poco exigentes en las condiciones del alojamiento y el que cuando se habla de destino Islas Canarias, en general, islas como Tenerife, Las Palmas de Gran Canarias o Lanzarote reciben una mayor atención del potencial turista, hace que, en principio, se considere que no debe resultar sencillo asegurar un 100% de ocupación de sus 242 habitaciones durante todo el año para Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL. Si así fuera, un revulsivo a su negocio podría ser visto con interés.

Al indagar sobre la propiedad de Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL se ve que el hotel, que fue construido en 2003, fue adquirido recientemente, en mayo de 2015, por Hispania Activos Inmobiliarios, S.A., a través de Hispania Real SOCIMI, S.A.U. Además en la operación también participó el Suite Hotel Atlantis Fuerteventura Resort . El monto total de la operación alcanzó los 105,2 millones de euros lo que resultó ser 10,5 veces el beneficio operacional o GOP (Gross Operating Profit) de los últimos doce meses a marzo de 2015. Con los resultados a marzo 2015, el rendimiento bruto de la inversión asciende a 8,5%, mientras que el rendimiento neto a 8,0%. (Barceló e Hispania Activos Inmobiliarios S.A. habían anunciado un acuerdo previo para crear una Socimi hotelera en febrero de 2015).

Por un lado, el hecho de que la operación resultara ser sólo 10,5 veces el beneficio operacional conjunto de dos hoteles que en total ofertan en el mercado más de 600 habitaciones (242 y 383) y con un nivel de inversión alto dadas las características de ambas instalaciones, y por otro lado el muy reciente cambio de propietario de Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL llevó a pensar que la idea de negocio podría ser interesante para los nuevos dueños. El Plan de Negocio que se presenta es el que se detalla en los sucesivos capítulos del presente informe.

### 3. La Compañía: Flamingo Surf Resort

En este apartado se indicará qué forma jurídica se ha seleccionado para la empresa y por qué razón, incluyendo todos los trámites administrativos y legales precisos, así como el régimen fiscal que le es aplicable. En general se establecerá la creación de la empresa *Flamingo Surf Resort*.

A la hora de elegir qué tipo de empresa se quiere crear se deben tener en cuenta varias variables como el número mínimo de socios, la responsabilidad de cada uno, el capital mínimo necesario, el régimen de seguridad social de los trabajadores, la fiscalidad o el número de trabajadores máximo permitidos.

Además habrá que tener en consideración los trámites administrativos a realizar al crear una sociedad como son el registro, los trámites de notaría y de hacienda, registro mercantil, seguridad social, etc.

En este caso van a ser tres socios, aportando un capital de 75.000 € a partes iguales. Interesa además tener una responsabilidad limitada a la aportación de capital social, por tanto, teniendo en cuenta esta variable de responsabilidad se descarta la opción de crear una Sociedad Civil, Comunidad de Bienes o Sociedad Colectiva por tener éstas una responsabilidad ilimitada frente a terceros y no interesar esta opción. De entre las opciones de Sociedad Limitada, Sociedad Laboral (Limitada) y Cooperativa se piensa que la que mejor se ajusta a los objetivos iniciales es la Sociedad Limitada.

Por tanto se elige crear *Flamingo Surf Resort* como una Sociedad Limitada o S.L. Este tipo de sociedades está regulado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Como características generales de dicha sociedad puede señalarse que exige un socio como mínimo; la responsabilidad frente a terceros está limitada a la aportación del capital social de cada socio; existe un capital mínimo exigido de 3.000 €, totalmente suscrito y desembolsado desde el principio; el régimen de seguridad social de los socios trabajadores es el de régimen general o autónomos; la fiscalidad se rige por el impuesto de sociedades y no existe límite en el número de trabajadores.

Como ventajas de una S.L se puede indicar que, además de lo detallado anteriormente, cabe destacar la libertad y flexibilidad en la organización de la administración de la sociedad, poder poner un salario a los socios que trabajen en la compañía adicional al reparto de dividendos, trámites de formalización sencillos comparativamente con otras sociedades y, fiscalmente, menores impuestos, a partir de cierto nivel de beneficios, que los que tendría que pagar un autónomo ya que el impuesto de sociedades es fijo.



Como desventajas puede destacarse que será necesario incurrir en gastos notariales, restricciones en la emisión de obligaciones de pago, imposibilidad de hacerse pública y en caso de inactividad prolongada por más de tres años, disolución automática de la empresa.

### 3.1 Constitución de la sociedad

Una vez elegido el tipo de compañía que se va a crear, se debe proceder a realizar los trámites administrativos propios de la puesta en marcha de una sociedad. Se detallan a continuación:

En primer lugar se debe realizar el registro, que conlleva la certificación acreditativa de que el nombre elegido para la empresa no coincide con el de otra que ya existe. Para ello se solicita el certificado de no coincidencia en el Registro Mercantil Central. Esta certificación tendrá una validez de tres meses, tras los cuales se reservará el nombre por otros seis para volver a solicitarlo. Se puede escoger hasta un máximo de tres nombres para entregar en el Registro General de Sociedades y en 5 días aproximadamente se obtendrá la resolución. La certificación negativa del nombre tiene un coste orientativo de 10 €.

El siguiente paso serán los trámites previos a la notaría en los que se realizará la redacción de la escritura de constitución y estatutos. Los estatutos deberán recoger al menos el nombre de la sociedad, nombre de los socios, domicilio social, capital social y actividad a desarrollar.

A continuación se otorga la escritura pública obtenida en la notaría. Los socios fundadores firmarán la constitución de la sociedad, según establecen los estatutos en el domicilio de la notaría. Una vez firmada la escritura, se deberá conseguir el NIF (Número de Identificación Fiscal) para poder hacer el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, que es necesario para la inscripción final en el Registro Mercantil.

Tras la adjudicación de un NIF provisional se realizarán los trámites con Hacienda. Es necesario hacer la solicitud del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados con el objetivo de gravar la constitución de la sociedad. Esto se realiza en la Delegación de la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma que se trate, en este caso, Canarias.

Habrà que aportar los siguientes documentos: Modelo 600 cumplimentado y firmado por el administrador de la empresa, original de la escritura de constitución y 2 copias simples, DNI y NIF de los sujetos pasivos. Para la presentación de la documentación hay un plazo de 30 días hábiles desde el momento en que se cause el acto o contrato, y para el pago se dispondrá de 50 días hábiles desde la fecha de constitución. El importe del impuesto será del 1% del capital social.

Una vez obtenidos todos esos documentos se podrá hacer efectiva la inscripción de la sociedad limitada en el Registro Mercantil, antes de que transcurra un mes.

También hay que darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) en la Administración o Delegación de Hacienda; ese trata de un tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas.

Se debe realizar la inscripción de la empresa en la Seguridad Social, que permitirá obtener el número patronal, es necesario que se haga antes del inicio de la actividad. Como empresario existe la obligación de dar de alta a la empresa en la S.S, afiliar y dar de alta a todos los trabajadores de la empresa e inscribir al trabajador en el Libro de Matrículas de la empresa.

Hay que solicitar la licencia de apertura en el departamento de urbanismo del ayuntamiento de Puerto del Rosario, por ser la población donde va a realizarse la actividad, antes del inicio de la misma.

Otro paso importante es la comunicación de apertura del centro de trabajo en la Dirección Provincial de Trabajo. Como empresario o representante legal se debe comunicar a la autoridad laboral la apertura del centro de trabajo en donde se desarrollará la actividad. Para ello se dispone de 30 días desde el inicio de la actividad.

Por tanto, después de realizar todos estos trámites administrativos, se habría creado la sociedad limitada *Flamingo Surf Resort S.L* a fecha de 1 de septiembre de 2017. La Empresa se constituye con un capital social de 75.000 euros aportados a partes iguales por tres socios.

Por último destacar un tema también importante como es la “Prevención de Riesgos Laborales”:

Con la intención de prever los siniestros laborales que podrían ocasionarse por condiciones medioambientales del centro de trabajo, condiciones físicas del trabajo, condiciones del puesto de trabajo y condiciones derivadas del sistema organizativo del trabajo se tomarán determinadas medidas preventivas.

Cada riesgo conllevará un plan preventivo para intentar evitarlo y paliar su gravedad. En *Flamingo Surf Resort* importa la salud y bienestar de los empleados y por eso, para evitar posibles accidentes, se elaborarán unas hojas informativas de los posibles riesgos que pueden aparecer durante la práctica del surf o las potenciales lesiones que pueden producirse al efectuar ciertas maniobras o movimientos específicos para que los clientes y empleados sean conscientes de ellos y puedan evitarlos tanto por su propia salud como para que la empresa no tenga que hacer frente a bajas laborales.



## 4. El Acuerdo de Negocio

*Flamingo Surf Resort* (a continuación FSR) inició sus contactos con Hispania Real SOCIMI, S.A.U (a continuación HRS) propietaria de Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL, en Noviembre de 2015.

En la fase preliminar de la negociación FSR presentó los diferentes aspectos que hacen de su propuesta una muy interesante oferta de negocio para HRS y que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- FSR asegura 365 días al año la ocupación de una parte importante de las instalaciones (habitaciones, sala de reuniones, almacén, etc.) y el uso de servicios (hostelería, bar, etc.) de HRS. Los detalles se concretan a lo largo del presente informe.
- El cliente de FSR, lejos de ser el habitual en los *Surfcamps*, tiene alto poder adquisitivo por lo que se ajusta a la oferta que hace Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL.
- Las dos ofertas competidoras en la isla por el mismo segmento de cliente (Hotel Elba Palace Golf & Villa y Sheraton Fuerteventura Beach, Golf & Spa), ambos igualmente hoteles de cinco estrellas, centran su oferta en la práctica del golf. Acudir con el mismo modelo en tercer lugar obviamente parece menos interesante que generar una oferta más innovadora para el mismo nicho de clientes. FSR se dirigirá a Compañías que necesitan organizar reuniones con un grupo de sus profesionales en las que en paralelo se ofrezca una forma de compensación de la empresa a sus empleados en forma de estancia en un entorno agradable, un hotel de cinco estrellas, y aprendizaje y práctica de actividades lúdicas y novedosas, como el surf.
- La oferta de FSR carece de riesgo financiero para HRS ya que, como se verá más adelante, HRS no tendrá que realizar ningún tipo de inversión extra en sus instalaciones. Además, el pago por adelantado de seis meses de las instalaciones y servicios que, por contrato, tendrá que abonar FSR hace que el riesgo de impago que asume HRS sea muy pequeño y, además, en caso de que se diera, HRS podrá poner en oferta de forma inmediata las instalaciones que tenía comprometidas con FSR.
- HRS evaluó el Plan de Negocio que aquí se detalla y que FSR facilitó durante la negociación para que pudiera evaluarse la viabilidad del proyecto FSR. Tras el análisis de los datos y con las respuestas que HRS obtuvo de FSR respecto a cuestiones concretas, consideró el proyecto viable.

Como ya se ha mencionado, era conocido que Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL era una reciente adquisición, de mayo de 2015, y que HRS muy probablemente sería receptiva a cualquier oportunidad que le hiciera recuperar su reciente inversión en el tiempo más corto posible. Se entendía que la oferta cumplía con ese objetivo. Este aspecto sin duda jugó un papel muy importante en la decisión final de HRS.

Las negociaciones se mantuvieron a lo largo de la primera mitad de 2016 llegándose a un acuerdo final en julio de ese año. Los detalles, en sus diferentes apartados, aparecen repetidas veces en el presente informe. Únicamente anticipar aquí que el acuerdo de negocio estableció el inicio de la actividad de FSR a partir de enero de 2018. Hasta esa fecha, la nueva empresa realizaría gestiones encaminadas a desarrollar el Plan de Marketing que, lógicamente, entre otros aspectos, contemplaba la captación de potenciales clientes con vistas al inicio de su actividad el 1 de enero de 2018.

## **5. El Plan de Negocio de *Flamingo Surf Resort***

A continuación se hará un recorrido por los diferentes aspectos que se han considerado para elaborar el Plan de Negocio de FSR. Plan que, como se ha señalado, vendrá asociado a la práctica del surf en un entorno de alto standing en lo que se refiere a la calidad de las instalaciones, trato al cliente, servicio y desarrollo de actividades en paralelo a la práctica del surf (lúdico – culturales, como visita a los parques naturales, o profesionales, asociadas a la celebración de reuniones de trabajo). Y todo ello acompañado de cursos de surf impartidos por profesionales de alto nivel en la práctica de este deporte y de trato en consonancia con el alto nivel del alumno / cliente.

## 6. Objetivos

Los objetivos estratégicos a largo plazo son consolidar la marca y el concepto de enseñanza del surf desde un punto de vista innovador y distinto a la oferta ya existente en la zona, la expansión del negocio y la prestación de un servicio con los más altos estándares de calidad.

Por ello se han puesto los siguientes objetivos tácticos: Elaboración de un programa atractivo con las características de la oferta (material gráfico, presencia en redes, vídeos, entrevistas con deportistas relevantes del surf, autoridades del sector turístico de la isla, etc).

1. Contactos con proveedores que dispongan en sus catálogos de una oferta de viaje fuera de los programas habituales.
2. Contactos, a través de Asociaciones Empresariales (FARMAINDUSTRIA, Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), etc.) con empresas. Oferta especial a las empresas instaladas en el Parque Tecnológico de Fuerteventura.
3. Plan de invitaciones (viaje, estancia y curso) de tres días a posibles mediadores en la captación de clientes para que conozcan con detalle la oferta.

## 7. Análisis Estratégico

### 7.1 Misión, Visión, Valores

La cultura de una organización empresarial viene básicamente definida por su Misión, Visión y Valores. A continuación se detallan cuáles son los principios que constituyen las señas de identidad de FSR:

#### **Misión:**

Ofrecer una alternativa innovadora asociada a la práctica del surf en un entorno de máxima calidad de servicio y en paralelo a otras actividades de tipo profesional o lúdico – culturales de alto valor añadido para el cliente de FSR.

#### **Visión:**

La visión de FSR es llegar a ser reconocido como una referencia dentro del sector turístico y deportivo por su apuesta innovadora y de calidad y con un alto compromiso con sus inversores, empleados y medio ambiente.

#### **Valores:**

Declaración de los valores de “*Flamingo Surf Resort*”:

- Orientación al cliente.
- Innovación.
- Excelencia en la calidad de servicios y relaciones.
- Sostenibilidad.
- Responsabilidad social.

Tal como se entiende en la compañía, la **orientación al cliente** consiste en mantenerle en todo momento en el centro del pensamiento de la empresa, de manera que el cliente perciba desde su primer contacto con la organización, cuando se dispone a reservar una estancia utilizando la página web, que recibe una atención plena y personalizada proporcionándole valor de la forma más eficaz posible.

La **innovación** permitirá reducir la brecha entre la demanda del cliente y la capacidad de FSR para satisfacerla. Hay que estar en constante evolución para reducir este hueco, cada vez mayor en muchas empresas de servicios, y por ello se ofrece un diseño de actividades y beneficios que consigan hacer de la estancia para el cliente una experiencia de vida inolvidable.

La **excelencia en la calidad** se sustenta en el análisis interno constante de los procesos y en la relación externa de encuestas de satisfacción con la calidad de los servicios.

El valor de la **sostenibilidad** obliga a plantearse todas las operaciones en una clave de utilización de recursos “verdes”, reciclaje, ahorro energético, limpieza en las playas, etc.

Por último, la **RSC** se convierte en una guía para el futuro de la empresa. No existe valor de la empresa si no está en consonancia con la conocida como triple cuenta de resultados; es decir con los objetivos financieros, sociales y medioambientales.

## 7.2 Análisis Externo

### 7.2.1 *Mercado Objetivo*

Un mercado está formado por personas con necesidades, los medios para satisfacerlas y el deseo de satisfacerlas. Un mercado existe cuando un conjunto de individuos u organizaciones tienen capacidad económica para comprar, además de necesidades y deseos. Por ello se analiza a continuación al que va a ser el mercado objetivo de *Flamingo Surf Resort*.

Sabiendo que cada vez hay personas de mayor edad que intentan introducirse en el mundo del surf, ya que lo relacionan como se ha comentado antes con un deporte de aventura, donde se está en contacto directo con la naturaleza y con uno mismo, se intentará cubrir esa demanda con algo más enfocado a ellos. Se entiende que este público prefiere invertir su tiempo y dinero en un sitio donde la atención sea más personalizada, donde el surf sea la motivación pero no la única premisa importante de sus vacaciones y donde todo esté cuidado al detalle para que su estancia sea una “experiencia de vida” inolvidable.

Por tanto el público objetivo al que se enfoca es aquél con cierto poder adquisitivo, de entre 30-50 años de edad, aunque cualquier público es bienvenido y disfrutaría sin duda de una estancia acogedora y a la altura de las expectativas. Serán profesionales, parejas o grupos de amigos de la edad citada, aventureros, viajeros, y con una pasión común por el deporte y lo natural, con estancias en torno a una/dos semanas.

Para realizar un correcto análisis del mercado, hay que analizar el entorno donde se encuentra el Resort en la actualidad.

### 7.2.2 El Entorno

Realizar un análisis riguroso del sector es fundamental para identificar la ventaja competitiva de FSR, reconocer al cliente potencial y desarrollar las estrategias empresariales necesarias para llevar el proyecto camino del éxito.

El turismo activo es un sector en pleno crecimiento tanto por su grado de expansión como por su continua diversificación en relación a las actividades ofertadas. Por tanto esta actividad económica emergente, correctamente gestionada, podría contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio territorial entre distintas regiones. Según indica ANETA, Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, en España existen 1.500 empresas de turismo activo con 8.000 trabajadores fijos y más de 10.000 eventuales. Este sector experimenta problemas similares a los del sector turístico, la elevada estacionalidad de la demanda, intensa en unas épocas del año pero escasa durante el resto. Sin embargo, en Canarias y en la práctica del surf este problema se reduce ya que se cuenta con buen tiempo prácticamente todos los meses, unido a ser un destino muy turístico también a lo largo de todo el año.

El sector del Deporte representa un 3% de la economía mundial. Es cierto que se vive en una época de crisis que está afectando a todos los niveles de la economía, y que el sector “ocio” es uno de los que más sufre. Pero a la vez, se vive en un mundo lleno de oportunidades, y el surf es una de esas oportunidades hoy en día debido a su crecimiento en los últimos años. La pregunta es: ¿Va a seguir creciendo? Para responder con detalle y el detenimiento que requiere se debe analizar una serie de factores clave como son: La apertura de nuevos mercados “de ultramar”, factores demográficos (pirámide de población) y socioeconómicos, evolución de las TIC, los avances en la ciencia del surf, la legislación o aspectos más inciertos como el cambio climático. Pero en el presente se sabe que la industria del surf es extremadamente potente, existiendo una serie de proveedores deportivos de este deporte que organizan eventos multitudinarios por todo el mundo y seguidos en cada rincón del planeta.

Lanzarse al mar, deslizarse por el agua y surfear olas gigantes. Todo ello no sería posible sin el complemento imprescindible de este deporte: la tabla de surf. El surf comenzó hace unos 500 años en las islas de la Polinesia, donde la gente “surfeaba” las olas en tablas de madera. La práctica del surf se trasladó con fuerza a la isla de Hawaii, donde el surf no se veía como una actividad recreativa sino como un signo de estatus y poder. Poco a poco el surf se hizo más accesible a todo el mundo, volviéndose cada vez más complicado, con maniobras más complejas y arriesgadas. Esto provocó una revolución en la fabricación de las tablas de surf. Se introdujeron nuevos materiales y se jugaba con la longitud de la tabla y su grosor. En la década de los 70 surgen las grandes marcas de la industria como Quiksilver, Billabong, O’Neill o Rip Curl. Hoy en día el surf es un deporte muy consolidado y en constante auge, al que el desarrollo de Internet le está afectando de manera muy positiva, ya que permite un acceso al conocimiento de la técnica

y del material necesario para su práctica que progresa muy rápidamente. Actualmente existen nuevas tecnologías y artilugios que hacen que las tablas estén más y mejor preparadas para cada tipo de ola o lugar donde se quiera surfear. La accesibilidad y la evolución que han tenido los materiales necesarios para la práctica de este deporte lo hacen cada vez más accesible en cualquier lugar del planeta donde existan unas condiciones aceptables para su realización.

España cuenta hoy con 25.000 surfistas federados y se ha convertido en una de las industrias más pujante de tablas y complementos de este deporte. Entre los surfistas españoles destaca Aritz Aranburu, que ha estado compitiendo en el campeonato mundial de surf junto con los 34 mejores surfistas del mundo. Fue sin duda uno de los pioneros de este deporte en España y gracias a él se extendió mucho la “fiebre” del surf en este país.

Con el objetivo de promover y desarrollar el surf existen organismos de gobierno, organizaciones proveedoras de surf y organizaciones productoras de eventos.

Canarias, con 16, es una de las comunidades con más número de “escuelas” de surf de España, lo cual indica el potencial que tiene en cuanto a oleaje y condiciones para la práctica de este deporte.

El sector del surf aumenta anualmente en un 14%. El crecimiento del turismo relacionado con el surf se sitúa entre el 8 y el 10% anual.

### *7.2.3 El turismo en las islas Canarias*

#### *7.2.3.1 Principales destinos de los turistas internacionales en 2016*

Durante el año 2016 visitaron España un total de 75.6 millones de turistas, un 10.3% más respecto al año anterior, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El turismo en España ha aumentado en 7,5 millones de turistas en un año. La forma de llegada ha sido principalmente en avión, un medio de transporte que aumenta un 11.7%. Ese mismo año las islas Canarias fueron el segundo destino español elegido por turistas internacionales (empatado con Baleares) con 13.29 millones de visitas recibidas.

La gran mayoría se aloja en hoteles y el principal país de origen de dichos visitantes es un año más Reino Unido (33.1%) seguido de Alemania (21.4%).

El mes en el que más crece el turismo en Canarias es diciembre. En Fuerteventura fueron 188,942 los ciudadanos extranjeros que decidieron pasar en la isla unos días de descanso, suponiendo un incremento de 25,802 personas, es decir, un 15.82% más que en el mismo mes de 2015. En 2016 Fuerteventura recibió la visita de 2,223,401 turistas extranjeros, un 13.06% más que en el mismo periodo de 2015, es decir, 256,767 visitantes extranjeros más.



Los turistas que visitan Fuerteventura representan un 14.9% del total que llega a Canarias. Proceden principalmente de Alemania y Reino Unido. Viajan con la intención de descansar y relajarse, evadirse de la rutina, aliviar el estrés e ir a lugares confortables con buenos hoteles y restaurantes. Se informan sobre la isla a través de catálogos TTOO o por amigos y familiares. La decisión del destino la toman normalmente en pareja (46.2%) o de forma individual (29.1%).

El turismo británico, según datos del Gobierno de Canarias, gasta 2.784 millones de euros en las Islas, lo que representa el 6 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) del Archipiélago. De cada 100 turistas que llegan a las Islas, 37 son británicos y su gasto es de 96.94 euros de media al día.

Al final, aspectos como el buen clima, las playas largas y desiertas y la tranquilidad que se respira en la isla llevan a decantarse por este destino. Según la encuesta anual que recoge “turismodecanarias.com” los aspectos que influyen principalmente en la elección del destino Canarias son: el clima/sol con un 89.8% y factores como la tranquilidad y el descanso o las playas y paisajes. Además dicha encuesta recoge otros aspectos interesantes; el 94.1% de los visitantes se van con una impresión buena o muy buena del viaje, el 77.3% son turistas repetidores de Canarias, suelen pagar vuelo y alojamiento en el origen y la mayoría tiene 30 o más años de edad (80.7%). Reservan el viaje con una antelación de 1 a 3 meses y lo hacen a través de AAVV o TTOO. Más de la mitad viene en régimen de todo incluido (54.3%) y el 52% se aloja en hoteles de 4 estrellas. Viajan acompañados en el 90.9% de los casos (en pareja, familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.) y en el 9.1% restante viajan solos. La duración de la estancia de los turistas en Fuerteventura es superior al promedio de Canarias (9.8 vs 9.5 días), aunque el gasto es menor en destino, especialmente debido a que suelen venir con “todo incluido” desde el origen.

El turismo activo genera en Canarias una cifra de negocio de 1.410 millones de euros al año, lo cual representa un 10.2% de toda la facturación turística, que asciende a 13.854 millones de euros. Así se desprende de un análisis realizado por la Consejería de Turismo, Cultura y Deportes del Gobierno regional a través de Promotur, Turismo de Canarias. Se considera turista activo a aquél que va a Canarias a practicar, como motivación principal, senderos, escalada, bicicleta de montaña o de carretera, parapente, golf o actividades náuticas como el surf, windsurf, navegación, submarinismo, etc.

Según la consejería de Turismo, Cultura y Deportes del gobierno de Canarias, “se trata de un turista que tiene una alta rentabilidad para el destino por tener una estancia superior a la media -10.2 días frente a 9.5- y, un gasto por turista/viaje superior a la media -139.40 euros frente a 133.60- lo que significa que gastan más en alojamiento, transporte, alimentación y ocio en general”.

El perfil del turista motivado por actividades deportivas, elaborado por *Promotur* (<http://www.lainformacion.com>), está muy aproximado entre sexos (58.5% hombres y 41.5% mujeres), de un rango de edad de entre 31 y 45 años. Además viajan en pareja en un 48% de las ocasiones.

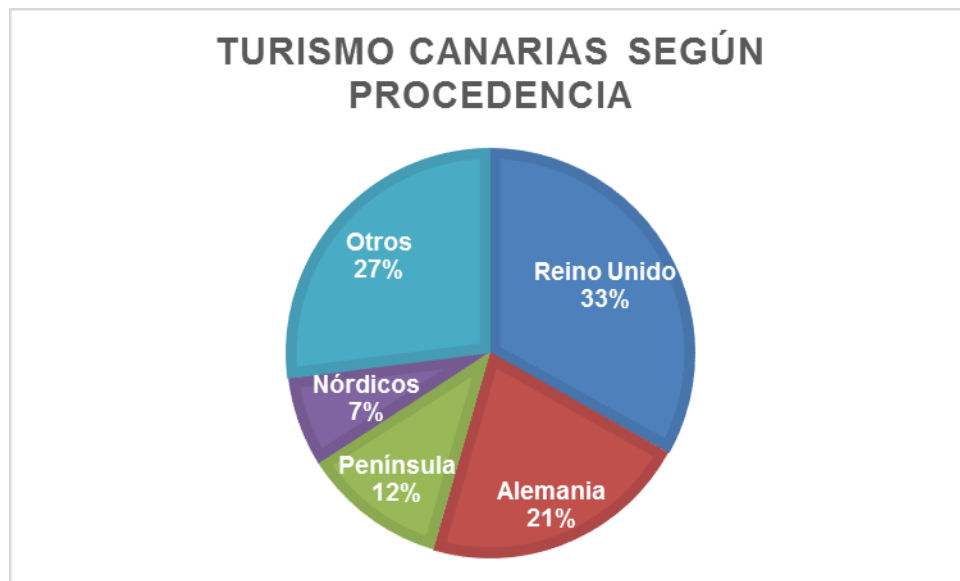


Figura 4. Distribución de pasajeros según procedencia

Fuente: *turismodecanarias.com*

#### **Asociación de vacaciones por islas:**

- Fuerteventura: descanso y tranquilidad y deportes acuáticos.
- Tenerife: ocio nocturno y ocio activo.
- Gran Canaria: ocio nocturno y ocio activo.

#### **Secuencia de visitas a las islas:**

- Primera visita: Tenerife y Gran Canaria.
- Segunda visita: Fuerteventura y Lanzarote.

#### **Imagen afectiva del destino Canarias:**

- Aspectos positivos: destino tranquilo y alegre.
- Aspectos negativos: destino poco auténtico y poco sostenible.

### **Imagen funcional de Canarias (escala 1-10):**

#### **- Aspectos mejor valorados:**

Clima (7.40), playas (7.23), menos masificación (6.95), sensación de libertad (6.89).

#### **-Aspectos peor valorados:**

Peor oferta histórica y cultural (4.65), peor ambiente nocturno (5.15), menos variedad (5.18), peores tradiciones y costumbres (5.27).

### ***7.2.4 Análisis del Entorno General: Análisis PEST***

#### **7.2.4.1 Entorno Económico**

La dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo están directa o indirectamente relacionados con la etapa de crecimiento, recesión, estancamiento o recuperación económica del momento.

Hay multitud de hechos en el entorno económico que afectan a cualquier empresa como son la recesión, inflación, niveles de empleo, PIB, oferta de dinero y crédito, ingresos personales, ahorro, tipos de cambio, etc.

Dichos factores económicos afectan al poder de compra de los clientes potenciales y al costo de capital para las empresas.

El producto interior bruto (PIB) de **Canarias** terminó 2016 con un crecimiento del 3.8%, una tasa seis décimas superior a la media nacional y que solo superan Baleares y la Comunidad Valenciana, según datos de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. El comportamiento de la economía canaria en el último año fue el siguiente: en el primer trimestre el alza del PIB fue del 3.3% en términos interanuales; en el segundo saltó al 3.9%; en el tercero pasó al 4.1% y en el cuarto retrocedió al 4.0%, el nivel más alto de todo el país en los meses finales del año con un punto más que la media (3.0%).

El producto interior bruto de **España** en 2016 ha crecido un 3,2% respecto a 2015. Estos datos publicados por el INE implican que la economía española encadena el tercer año consecutivo de crecimiento y que recupera en esos tres años en torno a un 80% de todo lo perdido por la crisis en términos reales. Si se tiene en cuenta la evolución de los precios y por tanto se descuenta la inflación, el PIB prácticamente ha recuperado un 95% de lo perdido.

En 2016, la economía ha batido todas las expectativas que organismos y expertos estimaban antes del inicio del ejercicio. Se pronosticaba una desaceleración para este año que no se ha producido debido a cuatro factores principales que han acabado impulsando la economía española en dicho año. Por un lado, el precio del petróleo a la baja que ha inyectado más renta en los bolsillos de los españoles. Segundo, un comportamiento excepcional del turismo, que como se ha comentado anteriormente sigue siendo una fuente importantísima de ingresos para España. Tercero, las compras del BCE han llevado los tipos de interés a mínimos nunca conocidos, rebajando la carga financiera de las hipotecas a tipos variables y facilitando el proceso de desendeudamiento. Por último, en vez de ajustarse el déficit público en unos 20.000 millones tal y como exigía Bruselas, las Administraciones han aumentado ligeramente el consumo público y han dado un impulso fiscal rebajando impuestos por valor de 5.000 millones de euros.

La economía de las Islas Canarias en la actualidad está basada en el sector terciario (74.6%), principalmente el turismo, lo que ha propiciado el desarrollo de la construcción. Canarias es el tercer destino turístico de España y su economía se sustenta de dicho sector, por ello en todas sus islas es un elemento fundamental. El turismo genera la mayor parte de los servicios de las islas. El turismo aporta el 70% del PIB, y gracias al clima se mantiene durante todo el año.

Por tanto se ve claramente la influencia del turismo en las islas Canarias y cómo su influencia es fundamental en el desarrollo económico de dicha comunidad autónoma, lo que implica que el desembolso y la confianza por parte del gobierno en apoyar dicho sector es y seguirá siendo mayúsculo.

#### 7.2.4.2 Entorno Socio-Cultural

Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos como las religiones predominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica al ocio, los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad, la actitud consumista o el nivel educativo. En definitiva este aspecto integra las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la empresa así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

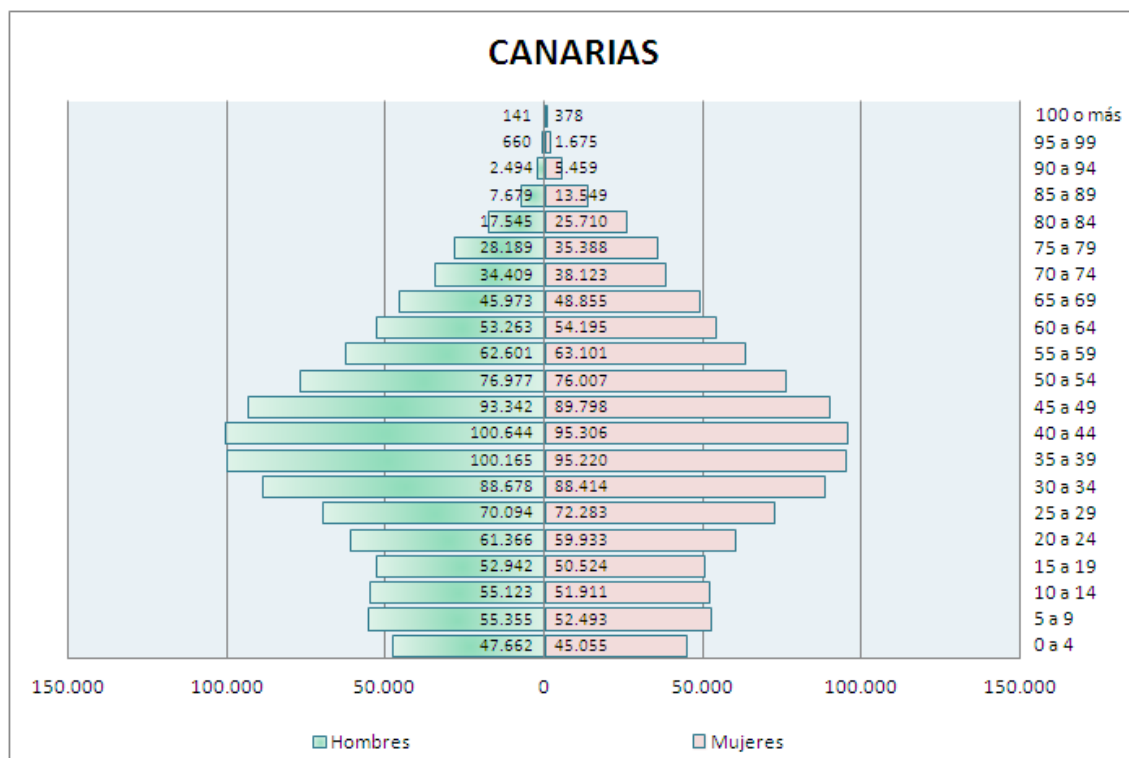
Las empresas de servicios están muy afectadas por los cambios socio-culturales. Al ser un negocio basado en dar un esmerado servicio al cliente, éste es extremadamente vulnerable a dichos cambios. La preocupación por el cuidado del cuerpo y el bienestar físico, la huida de la monotonía y del aburrimiento, la vuelta a la naturaleza o el vivir al día son solo algunos de los cambios y tendencias que han afectado y seguirán afectando a los servicios.

Es muy importante analizar los cambios demográficos y como éstos tienen un impacto directo sobre las empresas, ya que un cambio en la estructura poblacional afecta a la oferta y demanda de los bienes y servicios en una economía. Las pirámides de edad, que se están invirtiendo en el primer mundo por la disminución de tasas de natalidad, la mayor esperanza de vida, la tendencia a hogares unipersonales, familias con un único ingreso, matrimonios más tardíos, incremento de los divorcios y la emancipación más tardía de los hijos son solo algunos de los hechos de este entorno que afectan a determinados sectores.

Fuerteventura y Lanzarote son, por este orden y con gran diferencia, las islas que han registrado el mayor incremento porcentual de población de todo el Archipiélago, un crecimiento espectacular, muy difícil de encontrar en otro territorio insular del planeta, en función de los datos que arroja el Instituto Canario de Estadística (Istac) sobre la evolución de la población de Canarias.

Fuerteventura tiene una población de 107.367 habitantes (en 2015), siendo la cuarta isla más poblada del archipiélago canario. A lo largo de la historia Fuerteventura había sufrido una pérdida de población debida a la situación económica y al clima, que llegó a convertirla en una isla árida. Sin embargo, el desarrollo turístico en los 80 provocó que las cifras demográficas aumentaran año tras año desde entonces, llegando a duplicarse en poco más de una década.

De la población de Fuerteventura, menos de la mitad ha nacido en la propia isla, y un gran porcentaje, en torno a un 25%, han nacido en otro país. Precisamente esta población procedente del exterior, que ha aumentado y sigue aumentando notablemente en los últimos años, ha dado el impulso demográfico a la isla. En concreto en el municipio de La Oliva, en Fuerteventura, su registro poblacional prácticamente se ha quintuplicado desde 1989 donde se registraron 5.665 ciudadanos frente a los 24.307 actuales.



**Figura 5. Pirámide Poblacional Canarias**

Canarias es la octava Comunidad Autónoma de España en cuanto a población se refiere con 2.100.299 personas en 2015. La población femenina es mayoritaria, con 1.058.249 mujeres, lo que supone el 50.38% del total, frente a 1.042.050 hombres que son el 49.62%. Canarias tiene una densidad de población media, con 282 habitantes por km<sup>2</sup>, se encuentra en el puesto 15 de comunidades autónomas en cuanto a densidad.

La pirámide de población de Canarias muestra una estructura relativamente joven en comparación con la media española pero con fuerte potencial para un envejecimiento futuro debido a la baja tasa de natalidad de los últimos años. Este proceso de envejecimiento de la población, hará que se incremente el número de individuos de mayor edad, con rangos comprendidos en los 65 años en adelante. En Canarias el segmento de la población con 65 años o más crecerá de media en torno al 39.9% en diez años.

La provincia de Las Palmas está formada por 3 islas principales: Gran Canaria, Fuerteventura y Lanzarote. Hasta 1927 Canarias era una única provincia, pero desde 1930 la información censal permite diferenciar la población de la provincia de Las Palmas de la de Santa Cruz de Tenerife. La población total de Las Palmas es de 1.096.980 habitantes de los cuales 545.739 son mujeres y 551.241 son hombres. Los alemanes suman un total de 19.286 habitantes y los británicos 17.152 siendo los que más aportan desde el extranjero.

### Condiciones de vida en Canarias:

La crisis sufrida desde el año 2008 ha llevado a un incremento en el desempleo y por consiguiente en la deuda sufrida por las familias. La estrategia de Europa 2020 es priorizar tres pilares:

- *Crecimiento inteligente:* desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- *Crecimiento sostenible:* promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- *Crecimiento integrador:* fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

Para conseguir estos objetivos existen tres campos de actuación básicos donde actuar:

1. *Empleo:* Debido a la evolución demográfica, la población activa de la UE está a punto de reducirse: solo dos tercios de la población en edad laboral trabaja, en comparación con más del 70% en EEUU y Japón, y los niveles de empleo de mujeres y trabajadores mayores son particularmente bajos. Los jóvenes se han visto especialmente afectados por la crisis, con una tasa de desempleo superior al 21%. Existe un gran riesgo de que personas alejadas del mercado laboral o con débiles vínculos con el mismo los pierdan definitivamente.
2. *Cualificaciones:* Alrededor de 80 millones de personas tienen unas cualificaciones bajas o básicas. En 2020, un total de 16 millones de puestos de trabajo suplementarios requerirán cualificaciones altas, mientras que la demanda de cualificaciones bajas caerá en 12 millones.
3. *Lucha contra la pobreza:* 80 millones de personas corrían riesgo de pobreza antes de la crisis, de los cuales 19 millones eran niños; el 8% de los trabajadores no ganan lo suficiente para abandonar el umbral de pobreza. Los parados son especialmente vulnerables a la pobreza.

Todos estos problemas requerirán la reorganización del sistema de educación, formación y protección social, así como la de las políticas de empleo y de los sistemas de protección social mediante el incremento en la participación laboral, al mismo tiempo que se promueve la responsabilidad social de las empresas. Todas estas medidas llevarán a la disminución de la pobreza y exclusión social, temas abarcados en este apartado, para el caso concreto de la población en Canarias.



### Educación:

Tanto la educación como la sanidad son dos elementos clave para el desarrollo de una sociedad, así como de su territorio. El sistema educativo representa uno de los factores estratégicos más relevantes en el incremento y mejora del activo más valorado por las empresas en la actualidad, el capital humano. Por ello resulta importante que los gobiernos inviertan en estos sectores de la sociedad para el correcto desarrollo y funcionamiento del capital humano. También constituye un derecho fundamental la provisión de todos los elementos posibles a los ciudadanos para su correcto desarrollo y formación.

En Canarias, el gasto presupuestado destinado a la educación ha mantenido un comportamiento similar al conjunto de regiones españolas, donde ha decrecido el total del presupuesto hasta alcanzar los 1.591.495 miles de euros, 123.136 mil euros menos que el año anterior. El dinero destinado a educación ha disminuido desde la aparición de la crisis.

### Deportes:

Las islas de Lanzarote, Fuerteventura y El Hierro son las que ostentan menores índices de saturación en sus espacios deportivos convencionales en función del padrón de habitantes. La partida destinada en los presupuestos canarios al ámbito deportivo fue de algo más de 9 millones de euros el año 2016.

### Protección ambiental en la empresa:

La protección del medio ambiente constituye una actividad que está adquiriendo cada vez más importancia en el desarrollo socioeconómico de la Unión Europea, adoptando medidas y normas que tratan de incrementar el nivel de bienestar y que apuestan por el cuidado del entorno natural mediante la aplicación de mejores prácticas y tecnologías limpias.

Las Comunidades Autónomas que más han invertido en la protección del medio en los últimos años han sido Galicia y Cataluña. Canarias, con una inversión de algo más de 16 millones de euros, sin tener en cuenta los gastos corrientes, representa un 1.5% del total, elevando su participación sobre 2008, que fue del 0.54% (8 millones de euros).

#### 7.2.4.3 Entorno Político-Legal

Cuando se consideran los factores políticos, se tienen que evaluar factores administrativos, legales y reguladores que puedan afectar a los negocios (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, subvenciones, ayudas públicas, protección legal, etc).



En la actualidad existe libertad de entrada y salida de mercancías entre todos los países miembros de la UE. Las leyes son las que deciden las normas para regular los establecimientos, aperturas, cierres, sanciones, etc.

Los principales aspectos de los factores político-legales a tener en cuenta son los **impuestos**, aranceles y también el grado de estabilidad política de la zona.

El tipo de **leyes** serán las que dicten ciertos aspectos internos de la compañía, por ejemplo al Estatuto de los trabajadores, la ley del salario mínimo, riesgos laborales, jornada laboral, etc.

En cuanto a los factores políticos, en España hay una monarquía parlamentaria con una división de poderes: legislativo, judicial y ejecutivo. Además existe la presidencia de la comunidad autónoma, en este caso el gobierno de Canarias es la institución que ostenta el poder ejecutivo en el marco competencial de dicha comunidad conferido por el Estatuto de Autonomía de Canarias.

Canarias se encuentra integrada en las prácticas de transparencia fiscal internacional. Además, integrada en el sistema jurídico y legal de la Unión Europea, Canarias ofrece total garantía en seguridad y protección a individuos y empresas.

Como región europea, las islas Canarias se encuentran sujetas al sistema jurídico y legal comunitario, y como comunidad autónoma perteneciente al Reino de España toda la legislación nacional es de aplicación en el territorio. El sistema legal comunitario tiene uno de los más altos estándares de seguridad jurídica internacional, lo que redunda en una mayor protección para las empresas ubicadas en Canarias en aspectos como la protección de datos, la libre competencia y la normativa financiera entre otros.

El gobierno de Canarias apoya decididamente la inversión en sectores estratégicos en las Islas. Por ello la División de Invertir en Canarias de PROEXCA, empresa pública adscrita a la Consejería de Economía y Hacienda, tiene encomendadas las labores de agencia de promoción de inversiones de la Comunidad Autónoma de Canarias. Ofrecen un servicio de asesoramiento confidencial y gratuito a aquellas empresas con interés en establecerse en las Islas Canarias durante todas las etapas del proceso de inversión; desde la planificación y evaluación, hasta el establecimiento y seguimiento de la inversión. Se contará con su ayuda para el establecimiento de la “marca” *Flamingo´s Surf Resort*.

#### 7.2.4.4 Entorno Tecnológico

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de empresas de todos los sectores industriales. Este aspecto puede ser muy importante para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas

que mejoren lo ya existente en el mercado y sector. Pueden ser aplicaciones tecnológicas, programas informáticos aplicables o la gestión tecnificada de pedidos.

La tecnología es capaz de reducir los tiempos para impulsar servicios mejorando la calidad de los mismos notablemente. Además, los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada o los niveles mínimos para producir eficientemente.

Ejemplos de factores tecnológicos que podrían afectar directa o indirectamente al Resort son la madurez de las tecnologías convencionales, el gasto público en investigación, un incremento del interés de las personas por estar “al día” en cuanto a las nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos productos, la velocidad de transmisión de la tecnología, etc.

Fuerteventura cuenta con el primer Parque Tecnológico construido en Canarias, con capacidad para acoger hasta 64 empresas de desarrollo e investigación.

*Flamingo Surf Resort* en concreto va a hacer un uso importante de las nuevas tecnologías mediante las redes sociales como ya se profundizará en ello más adelante. España es el país de Europa con mayor proporción de smartphones y el uso de las redes sociales forma parte del día a día pues 8 de cada 10 internautas de entre 18 y 55 años de edad utilizan redes sociales.

Además se contará con tecnologías punteras en grabación de video para el desarrollo de las clases, tanto con cámaras de actividad deportiva (ej. GoPro) como con cámaras de video más avanzadas que grabarán desde la playa, así como con pantallas y monitores en el Resort para el seguimiento Post-entrenamiento, aplicaciones de gestión del sector turístico, aplicaciones móviles para la gestión de la web desde un Smartphone en el que puedan realizar las reservas los clientes o consultar cualquier duda, etc.

En resumen, el entorno descrito refleja la situación económica, social, legal y tecnológica en España y más detalladamente en la comunidad de Canarias, donde se instalará *Flamingo Surf Resort*.

El análisis PEST que se acaba de realizar se sintetiza y completa en la siguiente tabla, resumiendo los factores externos que afectan a la empresa en cuestión, los factores negativos que podrían impedir que el negocio crezca y los positivos que pueden ayudar a su crecimiento.

Además hay que considerar un entorno de gran importancia especialmente para FSR:

#### 7.2.4.5 Entorno Ecológico

Hay un hecho cierto y es que los recursos naturales se agotan y existe una conciencia medioambiental cada vez mayor entre las empresas. Las consecuencias son:

- La necesidad de preservarlos utilizándolos más racionalmente.
- La tendencia a reciclar y una preocupación por la conservación y protección del medio ambiente.
- La existencia de una normativa europea sobre la regulación del packaging, transporte y envasado.

Hay una serie de preguntas que es importante contestar: ¿Podría el sector donde se encuentra FSR convertirse en el objetivo de grupos de ecologistas o de asociaciones de consumidores? ¿Qué procesos y procedimientos utilizan los proveedores o la propia FSR, que constituyen o podrían constituir una amenaza para el medio ambiente?

#### 7.2.5 *Entorno competitivo: Análisis de las Fuerzas de Porter*

Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar de manera más específica en el entorno donde se va a situar la empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son un modelo que hace un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base a otra en ese instante temporal. Las 5 fuerzas hablan de cómo usar la estrategia competitiva y determinan la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo. Como indicó Porter en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. ([5fuerzasdeporter.com](http://5fuerzasdeporter.com))

La competitividad en el sector turístico se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer clientes, ya sean extranjeros o nacionales, de forma que éstas realicen un gasto en destino que sirva para compensar los gastos en el desarrollo de la actividad correspondiente, siempre con el objetivo de generar el máximo beneficio posible para la empresa.

A continuación se analizarán con detalle las 5 fuerzas de Porter:

#### 7.2.5.1 Poder negociador de los proveedores

En este punto la situación parece favorable, ya que los servicios que se ofrecen no dependen de proveedores clave. De hecho, los proveedores más críticos son los del material necesario para el surf, el cual no va a ser un proveedor asiduo ya que proveerá muy de vez en cuando y se contará con proveedores alternativos, para reducir de esta forma el riesgo.

El poder negociador de los proveedores depende de la cantidad que exista en el sector. En este caso en España hay muchísimas empresas dedicadas al sector del turismo ya que es uno de los pilares principales de la economía. El número de proveedores por tanto es amplio en este sector. Si se analiza más particularmente el sector del surf, el número de proveedores en Canarias sigue siendo bastante amplio debido al gran seguimiento que tiene este deporte en las Islas y el crecimiento en Fuerteventura, en particular, también está siendo muy importante. El que haya muchos proveedores implica que necesitan aumentar su capacidad negociadora para conseguir la mejor calidad al mejor precio y así conseguir la atracción de más turistas. También se puede decir que no hay muchos productos sustitutivos para un Surf Resort ni en Canarias ni en España. Esto implica un importante factor de diferenciación con respecto a los posibles competidores que puede favorecer la relación con los proveedores.

#### 7.2.5.2 Poder negociador de los compradores/clientes

Hay que considerar un aspecto importante, un comprador por sí solo no puede conseguir mucho pero un conjunto de compradores sí que pueden hacer cambiar las estrategias de un proveedor. Los compradores en este sector son los turistas, y éstos pueden cambiar de hotel si les dan mejor precio, aunque tenga probablemente menos calidad; por tanto tienen independencia respecto al proveedor. Esto suele ocurrir cuando el hotel es estándar, es decir, no se diferencia particularmente respecto al resto de la competencia. En estos casos el cliente tiene mayor poder negociador y se acabará decantando por el que le ofrezca un precio menor. Sin embargo, si una empresa/hotel se diferencia con respecto al resto, aunque solo sea en un factor, mientras éste sea fundamental y bien desarrollado, el éxito para atraer a los compradores será mucho mayor que el de la competencia, aun ofreciendo un precio mayor, y el comprador no tiene tanto poder negociador.

#### 7.2.5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El hecho de que dos de los hoteles de categoría alta, que ya están enfocados en el cliente de más alto poder adquisitivo, asocien su oferta a la práctica del golf y que el tercer establecimiento de esta categoría en la isla sea HRS, enclave de FSR, limita las posibilidades, al menos en el corto plazo, a futuros competidores que quisieran entrar en el nicho de mercado al que se dirige FSR.

Para que un nuevo competidor decida entrar en el sector, deberá analizar los beneficios que tienen las empresas ya instaladas y estimar la rentabilidad que tendría entrar en dicho mercado.

En ocasiones el sector turístico puede tener numerosas barreras de entrada y esto implica que el nuevo competidor tenga complicado entrar debido a la dificultad económica que tendría para igualar la situación de las empresas ya instaladas. Por ejemplo, un nuevo hotel que quiera establecerse en una zona donde ya existen hoteles similares puede que necesite una importante suma de dinero como desembolso inicial y es muy probable que los hoteles de la zona no le ayuden para evitar que se instale en la misma zona que ellos y pueda quitarles posibles clientes potenciales.

La reciente crisis económica ha provocado una tendencia al cierre de establecimientos en los últimos años y a que no se estén abriendo tantos locales como antes. La alta inversión inicial es la principal barrera de entrada en dicho sector, reduciendo notablemente el riesgo de nuevos competidores para FSR.

FSR quiere situarse en un segmento innovador dentro del sector del turismo, ya que su diferenciación le posiciona en un segmento poco implantado en la zona. Esta diferenciación hace que la entrada de competidores sea menos accesible ya que no son capaces o no quieren competir en el mismo segmento dejando así una vía más liberada para el desarrollo de FSR.

#### 7.2.5.4 La rivalidad entre los competidores

A pesar de la existencia de muchos competidores en hoteles y *surfcamps*, el mercado objetivo no se encuentra saturado, por lo que la rivalidad entre competidores es baja. Teniendo en cuenta la componente de servicio de alto standing que se ofrecerá comparada con la que pueden llegar a ofrecer otras empresas de actividades deportivas de la zona que puedan ofrecer también alojamiento, y con una oferta de servicios mucho más limitada que FSR, se puede concluir que la posición de los competidores es no dominante.

El entorno competitivo es favorable y, a través de la diferenciación en servicios, se estará creando una nueva oportunidad de mercado, un nuevo segmento y por tanto se está entrando a competir en un mercado donde no existe competencia. Por tanto la competencia, si el negocio se desarrolla bien, llegará en el futuro.

#### 7.2.5.5 Amenaza de entrada de productos/servicios sustitutivos

Los productos sustitutivos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a la de la actividad analizada.

Como existe en toda oferta dedicada al ocio, la posibilidad de que puedan aparecer servicios sustitutivos es bastante factible y real. Aunque es cierto que

dicha posibilidad se ve reducida a la hora de que pueda aparecer un servicio tan específico como el de FSR, con una oferta de ocio turístico tan concreta.

Para defender el éxito de *Flamingo Surf Resort* será clave conocer muy bien el mercado donde se encuentra, estar al día y atentos a los posibles cambios que se puedan producir en el sector del mercado objetivo, potenciar las fortalezas internas y tener flexibilidad de cara al cambio.

Hay que ser conscientes de que en este periodo de crisis se ha reducido el consumo medio por cliente y el tiempo dedicado a las actividades de ocio que resultan excesivamente caras, sabiendo que el cliente potencial es un cliente con un poder adquisitivo alto dispuesto a pagar más por recibir un servicio personalizado y del más alto nivel. Por eso la competencia dentro del surf de los denominados “*Surfcamps*” tampoco será una gran amenaza debido a la diferenciación entre los clientes potenciales de cada servicio.

Se considera que se puede optar por esperar tiempos mejores donde la economía remonte o se pueda optar por una estrategia de diferenciación que permita establecerse en un sector con ciertas garantías de éxito.



Figura 6. Fuerzas de Porter

#### 7.2.5.6 Resumen 5 Fuerzas de Porter

##### ➤ **Negociación con proveedores:**

###### **Fortalezas:**

- No hay dependencia de proveedores clave.
- Hay proveedores alternativos.
- El número de proveedores es amplio.

###### **Amenazas:**

- Los proveedores de alimentación pueden tener cierto poder de negociación debido a ser la competencia más amplia en el sector restauración.

##### ➤ **Negociación con clientes:**

###### **Fortalezas:**

- Atraer al cliente potencial y conseguir fidelizarlo.
- Uso de una buena estrategia de marketing para atraer clientes y aprovechar el factor diferencial.

###### **Amenazas:**

- Clientes ya fieles a otras cadenas hoteleras y que no vean el valor en la marca FSR.

##### ➤ **Entrada de nuevos competidores:**

###### **Fortalezas:**

- Barreras de entrada especialmente económicas con tendencia a la no apertura de nuevos establecimientos similares.
- Diferenciación, que hace que la entrada de nuevos competidores sea menos accesible.
- No son capaces o no quieren competir en un segmento tan especializado.

**Amenazas:**

- Posibilidad de que otros hoteles se adapten y creen actividades deportivas exclusivas.
- Segmento atractivo e innovador.

**> Rivalidad entre competidores:****Fortalezas:**

- No existen competidores que hagan lo mismo en la zona.

**Amenazas:**

- Existen competidores que haciendo algo distinto tienen clientela muy fiel y tienen la experiencia de hacer algo durante muchos años con éxito.

**> Productos/Servicios sustitutivos:****Fortalezas:**

- Se competirá con la innovación y diferenciación del negocio.
- Conocimiento del mercado y flexibilidad frente al cambio.
- Estrategia de diferenciación.

**Amenazas:**

- Competencia de hoteles con actividades deportivas aunque la oferta no sea tan especializada.
- *Surfcamps*.

### *7.2.6 La competencia*

#### 7.2.6.1 Identificación de las empresas competidoras

Una de las principales características del turismo activo y de naturaleza es la multiplicidad de agentes que ofertan actividades de todo tipo. Hay que tener en cuenta que las empresas dedicadas explícitamente al turismo activo son solo una parte del total que se debe considerar.



El catálogo de posibilidades es tan amplio, que es complicado que alguien no encuentre una actividad que le atraiga. Hay opciones para todo tipo de público, con dificultades amplias para los experimentados, sin esfuerzo ni complicación para los que se inician en la modalidad, actividades cómodas y relajadas, deportes extremos, etc. La mayoría de estas empresas ofertan numerosas actividades, pero el cliente de FSR sabe que se centrará en UNA SOLA actividad, la práctica del surf, esa es la especialidad, y por ello se pone la más completa dedicación en su enseñanza de una manera productiva y efectiva.

En Canarias hay censadas más de 200 empresas de Turismo Activo según [www.turismoactivocanarias.com](http://www.turismoactivocanarias.com)

### 7.3 Análisis Interno

Con el análisis externo lo que se pretendía era determinar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el negocio. Con el análisis interno se pretende detectar los puntos fuertes y débiles de FSR en el mercado en el que opera. Se empezará por analizar la cadena de valor de la empresa:

#### 7.3.1 *Cadena de valor*

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades que realiza una empresa de un determinado sector para poder dar un producto o servicio de valor añadido al mercado. El concepto está basado en partir los procesos de una empresa en diferentes categorías relacionadas entre sí mediante inputs y outputs. Es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” y es una herramienta poderosa para la planificación estratégica.

La cadena de valor la componen todas las actividades de la empresa a analizar que generan un valor agregado. Se logra una ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla e integra dichas actividades de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales.

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades, las primarias también denominadas “Core” y las secundarias o “de apoyo”. La idea es que el valor del producto o servicio ofrecido suponga o tenga el valor del conjunto de todas las actividades necesarias para su consecución más el margen de beneficio que se incluye para el negocio.

La cadena de valor involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista. En ella debe aparecer reflejado todo lo que le pasa al turista desde que empieza a planificar su viaje hasta que regresa a casa.



Figura 7. Esquema Cadena de Valor

A continuación se describirán las *actividades primarias* en relación al negocio:

#### 7.3.1.1 Logística Interna

Se refiere a actividades relacionadas con la recepción y contacto con los clientes de FSR. Entre ellas destacan las siguientes:

- Recepción: Proceso en el cual se atiende al cliente personalmente y se informa acerca de los servicios, precios y ofertas del Resort.
- Procesamiento de pedidos: El cliente puede solicitar la reserva a través de diversos medios: por teléfono, mail, página web oficial de FSR, webs especializadas en reservas hoteleras como *booking* o *tripadvisor* o a través de AAVV o TTOO.
- Registro de entrada o "check in": Procedimiento por el cual el cliente realizará el registro de su entrada en el hotel y verificará sus datos personales.
- Entrega de la habitación al cliente: Después de realizar el "check in", el recepcionista procede a la entrega de las llaves de la habitación al cliente y le acompaña a la misma.
- Control de habitaciones. Proceso que se lleva a cabo mediante una aplicación informática para gestionar y verificar en tiempo real qué habitaciones están ocupadas, así como las fechas de entrada y salida, y así poder informar sobre la disponibilidad de cada tipo de habitación a los clientes que deseen realizar una reserva en una fecha determinada.

#### 7.3.1.2 Operaciones

Se refiere a las actividades que posibilitan el uso del servicio. Como FSR tiene varias áreas de negocio, en cada una de ellas se llevarán a cabo una serie de operaciones:

- Alojamiento: Aquí las operaciones están bien establecidas pero el cliente puede solicitar cierta personalización en los servicios de su habitación. Por ejemplo, el uso de un tipo u otro de almohada, el

contenido del mini bar, o la hora que desea que le despierten (siempre teniendo en cuenta que en el caso de FSR esto está un poco más restringido ya que habrá una hora prevista para realizar las actividades de surf diarias).

- Restauración: Se tendrá en cuenta los requerimientos del cliente para elaborar su menú, especialmente si no puede tomar cierto tipo de alimento por algún motivo.
- Salas de reunión: Siempre que vengan grupos de empresas se habilitará las salas de reuniones en el horario que más les convenga. También para el cliente de FSR normal las salas de reuniones se habilitarán, aunque no todas, para las clases teóricas previas al surf diario. Dichas salas cuentan con ordenador, proyector, micrófono, tarima, etc.
- Masajes: FSR pone a disposición de sus clientes la posibilidad de recibir un masaje durante su estancia. Gracias al acuerdo de colaboración con Gran Hotel Bahía Real, se podrá disfrutar de dicho servicio durante la estancia del cliente en FSR. Sin duda aportando un valor añadido con respecto a otros alojamientos dedicados a las clases de Surf.

#### 7.3.1.3 Logística Externa

Comprende las actividades desarrolladas cuando el cliente abandona las instalaciones del Resort.

- Actividades externas: Surf, visitas a Lanzarote e Isla de Lobos, etc.
- Entrega de llaves: Cuando el cliente abandone su habitación al concluir su estancia, entregará las llaves en recepción y se llevará a cabo una comprobación rutinaria de la habitación donde se alojaba dicho cliente viendo que servicios adicionales ha consumido y se procede a la posterior preparación de la factura.
- Check out: Se entrega la factura comentada con anterioridad y el cliente efectúa el pago.

#### 7.3.1.4 Marketing y Ventas

Proporcionan los medios necesarios para que los clientes conozcan el servicio y puedan consumirlo/adquirirlo. Esta actividad se lleva a cabo a través de los procesos mencionados en el *Plan de Marketing*: Publicidad, Relaciones Públicas, Página Web, RRSS, Ferias y exposiciones, etc.

#### 7.3.1.5 Servicio

Incluye actividades que mejoran o mantienen el valor del servicio ofrecido. En este caso se puede hablar del servicio post-venta realizado por FSR a través de sus perfiles en las redes sociales o el servicio que ofrece para que los clientes puedan escribir sus opiniones sobre las instalaciones y el servicio recibido, puntuando al Resort en un baremos de “excelente”, “muy bueno”, “normal”, “malo” y “pésimo”. Estas opiniones servirán para tomar decisiones por parte de la dirección de FSR para mejorar o modificar ciertos aspectos.

Luego, entre las *actividades de apoyo*, que ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades primarias, se encuentran:

- La infraestructura.
- Dirección de RRHH.
- Desarrollo de la tecnología.
- Aprovisionamiento.

Es de destacar que en el análisis de procesos siempre se intenta reducir al máximo las actividades que supongan espera y las que no aporten valor añadido.

## 8. Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico

### 8.1 Análisis de la situación. Diagnóstico

Con dicho análisis se intentará determinar los factores internos y externos que afectan de manera más directa y decisiva a las opciones y oportunidades de la empresa. Para ello se deben estudiar e interpretar los hechos del entorno para intentar detectar tendencias y condiciones que, eventualmente, puedan afectar de manera positiva o negativa al sector o a la empresa.

De dicho estudio interno y externo saldrá el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Este análisis determina los factores favorables y desfavorables del mercado y del entorno (factores externos): las oportunidades y las amenazas. Pero también determina los factores favorables y desfavorables dentro de la empresa (factores internos): las fortalezas y debilidades.

Con dicho análisis se consigue resumir los análisis interno y externo y proporcionar una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa.

El análisis DAFO se realiza antes de tomar cualquier decisión estratégica de la empresa ya que ayuda a detectar oportunidades para la organización y posibles amenazas futuras y presentes que puedan amenazar a la compañía.

### 8.2 Análisis DAFO

Tabla 2. Tabla DAFO

| Debilidades                                     | Amenazas   |
|---|--|
| Falta de experiencia y “know how” en el sector. | Barreras de entrada relativamente bajas.   |
| Nuevos y sin posicionamiento (imagen de marca). | Posible copia del concepto FSR.  |
|   | Falta experiencia y garantía a la hora de negociar con los diversos proveedores. |
| Fortalezas                                      | Oportunidades  |
| Diferenciación del concepto FSR.                | Expansión geográfica a nivel nacional e internacional.                           |
| Sector emergente.                               | Auge del concepto Surf para todas las edades.                                    |
| Localización geográfica.                        | Herramienta de fidelización.   |

### *8.2.1 Debilidades*

El equipo de FSR sabe que para la correcta implementación del plan de negocio es de vital importancia conocer sus debilidades para poder corregirlas y saber afrontarlas. Se ha destacado la falta de experiencia en el sector ya que pese a entender el mundo del surf de una manera bastante importante, el poner en marcha un negocio como es un hotel con actividades deportivas requiere también de experiencia a nivel empresarial la cual no es muy amplia en el caso de los socios actuales. Esto se corrige gracias al acuerdo con HRS y Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL, del cual puede aprovechar su experiencia y su imagen de marca ya instaurada en la isla.

Precisamente la imagen de marca era la segunda debilidad destacada pero que, como se ha comentado, se puede afrontar gracias al acuerdo establecido con este plan de negocio.

### *8.2.2 Amenazas*

La falta de experiencia mencionada anteriormente entre las debilidades junto con una inicial falta de garantías hasta que el modelo se muestre rentable podrían hacer las negociaciones con diversos proveedores más complicada. Una vez más la forma de corregir esto es beneficiarse de la imagen de marca ya establecida que Gran Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL tiene en la isla. Esto permitirá atraer la confianza de los proveedores locales.

El concepto de FSR es atractivo y, si funciona, fácilmente copiable. Por ello se ha establecido como una amenaza debido a su diferenciación y sus relativamente bajas barreras de entrada.

### *8.2.3 Fortalezas*

La diferenciación del concepto FSR con la oferta de un servicio diferente es la principal fortaleza en lo que es un sector con mucha competitividad debido al elevadísimo número de surf camps.

Por supuesto, la localización donde se encuentra situado FSR es una fortaleza debido a su clima y situación prácticamente inmejorable para la práctica del surf. Esto sin duda será un factor diferencial que atraerá a un elevado número de clientes.

Destacar también la importancia de adentrarse en un sector emergente donde cada día aumenta el número de clientes potenciales para la compañía. Con el análisis realizado en las páginas de este plan de negocio se estudia y trata de demostrar el auge del surf y su práctica entre mayores rangos de edades.

#### *8.2.4 Oportunidades*

La falta de un servicio con unas características tan específicas como FSR genera una importante oportunidad para la expansión geográfica tanto a nivel nacional como internacional.

Se cree profundamente que incluir una herramienta de fidelización para empresas y particulares que acudan asiduamente al Resort es una oportunidad de negocio bastante importante a medio-largo plazo. Se encuentra dentro de las oportunidades que FSR baraja para expandirse y ampliar su beneficio neto a final de año.

## 9. Plan de Marketing:

### 9.1 Introducción a la Estrategia Operativa de Marketing

El marketing y la comercialización son la parte visible de la empresa en el mercado y su filosofía debe estar, además, presente en la organización en aspectos tangibles de venta, comunicación, etc.

El cometido de la operativa de marketing se plantea en un horizonte temporal a corto plazo (un año) y supone una actividad puramente táctica. En este apartado se englobarán las decisiones específicas a adoptar y las actividades de marketing a realizar concretando decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación (Marketing Mix).

Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía al marketing operativo. Los objetivos del marketing deben girar en torno a tres temas: Ventas, Márgenes y Posicionamiento.

### 9.2 Objetivos comerciales

#### 9.2.1 *Objetivos de Ventas*

De acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía, FSR tiene el reto de conseguir durante los cinco primeros años de actividad unos ingresos anuales que vayan incrementándose desde los 450.000/500.000 € el primer año, a algo más de 1.500.000 € en el quinto. Teniendo en cuenta unas previsiones conservadoras de 400 clientes el primer año, llegando a 1.200 clientes en el quinto año de actividad, la facturación principal corresponderá al hospedaje de los clientes.

Existen 4 maneras de vender más:

1. Captar clientes nuevos.
2. Aumentar la facturación por cliente (Venta cruzada), siendo ésta la más rentable.
3. Evitar su pérdida.
4. Recuperar antiguos clientes.

Al principio el esfuerzo se focalizará en captar clientes nuevos ya que se necesita una base de clientes inicial para poder lanzar el negocio. A medida que FSR vaya creciendo se tratará de potenciar los otros aspectos siendo conscientes de que ir



atrayendo nuevos clientes mientras se trata de fidelizar a los que ya lo han sido para que vuelvan, será la base del crecimiento.

### *9.2.2 Objetivos de imagen*

Considerando la marca como un generador de valor para el negocio se establecerán objetivos que abarquen los dos pilares básicos del conocimiento de marca: la notoriedad de la marca y su imagen.

### *9.2.3 Objetivo de notoriedad de marca*

La notoriedad de marca refleja la presencia de la marca en la mente de los consumidores. La notoriedad de una marca viene determinada por dos factores fundamentales: su reconocimiento y su recuerdo, influidos por los mecanismos de actuación de la memoria en el sujeto. La psicología cognitiva ha identificado tres tipos de almacenamiento de la información en el individuo: el registro sensorial del estímulo, con una duración mínima, por lo que estaría muy lejos de una posible memorización; el almacenamiento a corto plazo, que puede considerarse como la memoria en funcionamiento del individuo y el almacenamiento a largo plazo, que representa el depósito duradero de la información ([www.esic.edu](http://www.esic.edu)).

### *9.2.4 Objetivo de imagen de marca*

Conseguir una asociación a la marca “*Flamingo Surf Resort*” de los siguientes atributos el primer año:

- Alternativa innovadora asociada a la práctica del surf.
- Buen feedback de los primeros clientes.
- Transparencia en cuanto a transmitir el método desde distintos tipos de plataformas y mostrar lo que se hace y cómo se hace.
- Accesibilidad de cara a los clientes potenciales.
- Calidad máxima en el servicio ofrecido.
- Sostenibilidad.
- Actividades de valor añadido.

La meta de FSR pasará por conseguir ese posicionamiento en la mente de cada grupo objetivo.

### 9.3 Marketing estratégico

En el marketing estratégico se trata de fijar los objetivos de marketing a largo plazo. Se analiza las necesidades de los clientes, y se trata de buscar nuevas oportunidades de negocio en base a ellas.

#### 9.3.1 *Análisis de la competencia*

La competencia se define como una situación en la cual los agentes económicos tienen libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quien compren o adquieren estos bienes y servicios. En general esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

En el caso de FSR, como se ha comentado con anterioridad, la competencia no serán los establecimientos denominados *Surfcamps* ya que el cliente objetivo no es el mismo. Existen más de 40 locales dedicados al surf en la isla de Fuerteventura, contando con tiendas y escuelas de surf, más de la mitad de éstas localizadas en la zona de Corralejo.

La competencia que más afectaría a FSR serán los Hoteles de alto standing que tengan algún tipo de oferta deportiva en su catálogo. Entre estas opciones se encuentran principalmente 7 hoteles:

- **Hotel Elba Palace Golf (\*\*\*\*\*).** Este hotel siendo de alta categoría ofrece una oferta deportiva centrada en el Golf.
- **Sheraton Fuerteventura Beach, Golf & Spa Resort (\*\*\*\*\*).** Hotel de alta categoría con oferta de Golf, igual que el anterior.
- **Hotel Geranios Suites & Spa (\*\*\*\*\*).** Hotel de alta categoría sin oferta deportiva exclusiva.
- **Village Fuerteventura Origo Mare.** Hotel de menos categoría con oferta amplia pero no exclusiva de deportes como Golf, Karting o Paddle Surf.
- **Club Hotel Riu Oliva Beach Resort.** Sin oferta deportiva.
- **Suite Hotel Atlantis Fuerteventura Resort.** Sin oferta deportiva.
- **Surfing Colors Corralejo.** Hotel centrado en el surf pero de menor categoría.

Como se puede apreciar, la mayoría de la competencia son hoteles de alta categoría centrados en el golf o no centrados del todo en ofrecer algún servicio deportivo, y mucho menos de manera exclusiva. Por otro lado están aquéllos que sí ofrecen actividades deportivas, pero son hoteles o alojamientos de menor categoría y exclusividad.

Por ello se vio desde el principio que había una oportunidad de mercado. La creación de un hotel de alta categoría con una oferta exclusiva de surf saldría de la oferta actual y encontraría un mercado amplio, nuevo y creciente.

### 9.3.2 Colaboraciones

Siguiendo en la línea ya mencionada de considerar la importancia de crear una conciencia de cuidado y conservación del medio ambiente, se establecen una serie de colaboraciones con las que se pretende no solo generar un impacto social y medioambiental en el ecosistema donde FSR se implanta, sino también un valor de marca a través de la conciencia ecológica. En la medida que se construya una marca diferencial y reconocida, este tipo de acciones tendrán un papel importante en el proceso de decisión del consumidor.

Serán colaboraciones puntuales pero posiblemente se establecerá con dichas empresas algún tipo de acuerdo a largo plazo. La repercusión positiva que puede tener la colaboración es bidireccional, contribuyendo no solo a la creación y consolidación de la marca como una empresa que se preocupa y cuida el medio ambiente sino que también ayuda a las compañías con las que se establece la relación (en gran parte locales) a aumentar su visibilidad de momento a nivel nacional y en un futuro a nivel internacional.

#### 9.3.2.1 Colaboración con “Clean Ocean Project”

FSR tendrá una colaboración inicial con “*The Clean Ocean Project*”, empresa afincada en Fuerteventura. “*The Clean Ocean Project*” es un grupo de personas que comparten una pasión: el océano. Son surfistas que disfrutan de cada día en el agua, pero que fueron conscientes de la suciedad que se encuentra alguien que visita diariamente las playas y océanos, y saben que para disfrutar de verdad de la naturaleza es necesario protegerla y preservarla con miras al futuro. Desde 2002 se encuentran en Fuerteventura y organizan días de limpieza de playas de donde ya han removido toneladas de basura. Su filosofía de empresa se basa en actuar en vez de hablar, piensan que todos formamos parte de la solución y su objetivo es concienciar a la gente a mantener las playas limpias y tratar al océano como un auténtico santuario.

La colaboración con ellos se basará en actuaciones puntuales (una vez por cada grupo de clientes que lleguen al Resort) para que dichos clientes puedan ver la importancia que tiene mantener el mar limpio y como el surf y la sostenibilidad están directamente relacionados. Formará parte de la lista de actividades extra, y se tiene la convicción de que los clientes agradecerán tomar parte directa de la solución. Podrán volver a casa concienciados de la importancia que tiene reducir la polución en el mar y sentirse realizados por haber ayudado a mantener un entorno natural limpio y auténtico para futuras generaciones.

Todo ello forma parte de la imagen que se quiere transmitir de deporte responsable con el medio ambiente así como la importancia que tiene pasar a la acción, algo tan importante como es preservar la naturaleza.

#### 9.3.2.2 Colaboración con #NoMasTickets

De acuerdo con la filosofía de sostenibilidad y cuidado con el medio ambiente que se quiere transmitir desde FSR se ha decidido llegar a un acuerdo con una startup española llamada “No más tickets”. Se trata de una empresa-aplicación que aloja los tickets de compra de sus clientes con el objetivo de facilitar a los usuarios y establecimientos colaboradores la gestión de sus tickets de caja eliminando el papel y dándole formato digital.

No más tickets es el primer servicio de alojamiento de tickets de compra operativo en España. El objetivo no es solo adaptarse a este servicio innovador y que muy probablemente en un futuro próximo esté establecido en la mayoría de establecimientos sino que también se quiere alinear con los valores del Resort en temas de RSC.

Se quiere concienciar a los clientes de FSR en cada aspecto cotidiano de su día a día durante su estancia a cuidar de manera consciente el medio ambiente que les rodea, transmitiéndoles que con pequeñas acciones se puede repercutir y mucho en el ecosistema. Con esta propuesta se ayudará a preservar el medio ambiente evitando el derroche de papel y la emisión de sustancias nocivas al ecosistema.

#### 9.4 Marketing Operativo (Las 4P's del Marketing Mix)

Con el marketing operativo se trata de establecer las acciones concretas que deben realizarse en el corto/medio plazo para conseguir los objetivos fijados anteriormente en la estrategia de marketing.

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing. Fue desarrollado en 1960 y engloba los cuatro componentes básicos: Producto, Precio, Distribución (del inglés Placement) y Publicidad.

Es totalmente necesario que las variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente.



**Figura 8. Las 4P's del Marketing Mix**

#### *9.4.1 Producto y Servicio*

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores (Roberto Espinosa).

Como ya se ha hablado del servicio, lo que se quiere transmitir y cómo, se tratará otro aspecto fundamental: *la marca*.

La marca de FSR es un elemento que genera valor, al que habrá que prestar mucha atención al establecerla y comunicarla de la manera más efectiva posible. Se diseñará una estrategia que contribuya a la creación de valor tanto para el consumidor como para la propia empresa. Se tratará de construir una marca diferencial y reconocida en el sector, jugando así un papel relevante e influyente en el proceso de decisión del consumidor. El objetivo será crear una marca fuerte, reconocible y diferencial que transmita los objetivos citados anteriormente en los “*Objetivos de imagen de marca*”. La marca FSR se construirá siguiendo un orden lógico:

1. Nacimiento de la marca.
2. Creación de reconocimiento y asociaciones (atributos).
3. Creación de percepciones de calidad y valor.
4. Surgimiento de la lealtad de marca.

En el primer año de vida del Resort, los esfuerzos se centrarán en conseguir notoriedad, reconocimiento de marca y generar las asociaciones a la marca que deben formar parte de la columna vertebral de la misma.

Para ello será importantísimo generar y diseñar un plan de comunicación que contribuya a conseguir dicho objetivo y, más adelante, aporte el apoyo para mantenerlo.

#### 9.4.2 Comunicación

En relación al atributo de marca que se desea transmitir, la comunicación jugará un papel fundamental. El propio sitio web, su diseño, su imagen, los colores utilizados, las tipografías, etc., influyen a la hora de generar los atributos de marca deseados. Para una estrategia exitosa que se traduzca en beneficios para el cliente y la compañía, una buena estrategia de comunicación es fundamental.

##### 9.4.2.1 Página Web

La página web será uno de los principales canales de promoción y captación de clientes. FSR tiene una idea clara de cuál debe ser el contenido que quiere dar a la web y a la imagen del “Surf Resort”. Para ello explicar cómo funciona y ofrecer toda la información en tema de precios y disponibilidad para reservar será clave.

El contenido sería el siguiente:

#### **-“¿Cómo funcionamos?”**

Éste es el momento en el que se debe enseñar el surf desde un nivel superior, y no porque el cliente tenga un nivel experto en la materia, sino por la calidad de la atención que va a recibir por parte de nuestros coaches. Muchas veces se escucha a gente que ha probado el surf decir que no necesitan una clase, que ya saben surfear, esto dice mucho de la calidad de las clases que han recibido en esta disciplina. La mayoría de *Surfcamps/schools* tienen una reputación por enseñar simplemente a levantarse encima de la tabla al alumno. Por supuesto en el surf hay mucho más que eso, y cuanto más rápido se aprenda, más se disfrutará encima de la tabla. Un buen “*coaching*”, mientras se progresa y aprende, es de suma importancia ya que muchos de los movimientos que se hacen mientras se surfea son anti-intuitivos, y es muy fácil coger vicios que luego serán difíciles de corregir. ¿Por qué no esperar del surf un entrenamiento con un estándar tan alto como el que hay en otras disciplinas deportivas como el golf o el tenis? Nuestros coaches no solo son entrenadores experimentados y cualificados sino también buenos comunicadores y expertos en lo relativo a la seguridad y protección del océano.

#### **-“¿Qué hacemos?”**

Realizamos un acercamiento muy lógico y analítico que desmitifica la idea de complicación que puede tener el surf, permitiendo a personas de todas las edades y habilidades introducirse en este deporte. Se enseñan ciertas posiciones específicas que debe adoptar el cuerpo de manera sencilla y concisa. Se descompone el “*surfing*” en ciertos tramos distintos que, trabajados por separado y luego unificándolos, celebran el proceso de aprendizaje a la par que aumentan la confianza al ponerse encima de la tabla.

### **-“¿Qué esperar de tu estancia en FSR en relación al surf?”**

Se parte firmemente de la filosofía de “enseña a un hombre a pescar, en vez de darle el pescado”. Se disfrutará enormemente durante la estancia en FSR y se cogerán olas muy divertidas, pero el objetivo final es que ir sabiendo cómo continuar progresando individualmente. En cada clase se aprenderá una cualidad distinta pero lo más importante es que se sabrá por qué se están aprendiendo. Esto quiere decir que habrá una hoja de ruta clara y sencilla con la que continuar progresando en este deporte sin necesitar acudir a un *Surfcamp*.

### **-“Clases teóricas y análisis con video”**

Hay muchísimas cosas que son más fáciles de transmitir a través de una pantalla de TV y una pizarra, que en la playa. Por tanto cada día hay clases teóricas que cubren todos los aspectos del surf incluyendo: leer las mareas, diseño de tablas, reglas a seguir dentro del agua cuando hay más surfistas, etc. Esto, unido al tiempo que se pasará en la piscina del Resort trabajando el remo sobre la tabla, el buceo en la ola, la agilidad y muchas más cosas, serán imprescindibles para complementar el entrenamiento.

El análisis con video es una manera fantástica de enseñanza. El video permite enseñar al alumno como está surfeando, lo que está haciendo bien, lo que está haciendo mal y como corregirlo. Puede verse de primera mano lo que piensa que está haciendo y lo que realmente está haciendo.

Al análisis con video desde la playa se le añadirá la grabación de las sesiones mediante una cámara incluida en un dron. Esto permitirá obtener imágenes aéreas y captar planos y movimientos que son más difíciles de obtener desde la playa. No solo servirá esto para la clase posterior de corrección de errores y perfeccionamiento del surf sino que se incluirán las “tomas” y videos en el entregable final que se hará al cliente con un resumen de su estancia en FSR.

### **-“¿Qué nivel de *Surfing* es el tuyo?”**

Saber cuál es tu nivel, si has surfeado antes, si te manejas con soltura, etc. permite planificar la estancia con antelación para poder maximizar el progreso.

Se utiliza un sistema de niveles que van desde el 1 hasta el 4, siendo uno principiante y 4 una persona que ya surfea con soltura y cuyo objetivo es mejorar su técnica, coger otro tipo de olas y mejorar su experiencia.

- Nivel 1: El primer nivel comienza por coger olas que ya han roto para aprender a levantarnos sobre la tabla y manejaarnos con comodidad encima de ella. No estarás solo hasta que no sientas a gusto y confíes para que así sea. Más allá de subirte encima de la tabla, aprenderás a seleccionar y coger las olas apropiadas sin ayuda de ningún monitor y la manera de realizar giros sobre la ola. Al final del curso serás capaz de coger olas sin romper y realizar virajes sobre ellas.



- **Nivel 2:** El segundo nivel está enfocado para surfers que se puedan levantar ya con comodidad encima de la tabla y están centrados en coger olas sin romper. Aprenderás a remar mar adentro con eficiencia y seguridad; selección de olas, trabajo en agilidad y predicciones de mareas, mejorar la salida sobre la ola, coger velocidad sobre ella, aprender a actuar con confianza y seguridad ante cualquier situación que pueda aparecer.
- **Nivel 3:** En dicho nivel se encuentran surfers que pueden ya coger olas con confianza y seguridad sin ningún tipo de ayuda. La mayoría de este entrenamiento se realizará con la cámara de video, permitiéndote ver de primera mano cómo surfeas. Se comienza con la buena selección de olas, se sigue con cómo, por qué y cuándo hacer los giros con cambio de dirección y se finaliza con cómo subirse a la cresta de la ola y demás movimientos avanzados.
- **Nivel 4:** El último nivel de coaching con análisis de video está diseñado para gente con cierta experiencia que ya realiza maniobras sobre las olas para que puedan mejorar dichas maniobras o realizar otras de mayor dificultad y nivel o mejorar su velocidad. Se detectarán las áreas de *surfing* que son un factor limitante en el desarrollo del participante. A continuación se aprenderá qué cualidades son importantes y relevantes en concreto para que el *surfing* sea más productivo y divertido.

#### **-“Tu primera clase de surf”**

Lo primero de todo será una toma de contacto con tu surf coach que se encargará de explicar con detalle cada una de las fases que se han descrito con anterioridad, además de la elección de la tabla de surf adecuada para tu nivel.

Una vez en la playa la sesión se dividirá en pequeñas secciones incluyendo 5 minutos en la arena donde se explicara en qué consistirá el entrenamiento, seguido de 20 minutos en el agua para practicar. Como se ha comentado el objetivo no es solo levantarse encima de la tabla, aunque sí será un buen inicio. Lo importante es disfrutar, relajarse y dejarse llevar. Lo bueno empieza ahora...

#### **-“Actividades no-surfistas/Actividades extra”**

Antes de tu llegada al Resort te preguntaremos sobre tus preferencias en temas de actividades extra aparte del surf. Hay clases diarias de yoga y masajes que completan a la perfección el día a día en el mar. Pero, además, hay programadas una serie de actividades, sobre todo a mitad de semana, para dar un descanso al entrenamiento en el agua y relajarse visitando el resto de la isla, o la isla de Lanzarote que se encuentra a 20 km.



### Yoga diario:

La práctica del yoga es un punto clave en el entrenamiento. Nuestro monitor centrará sus clases en la parte física del yoga que se relacione específicamente con el deporte del surf.

### Masajes:

Todos nuestros clientes tienen la oportunidad de darse un masaje a lo largo de la semana. Nuestro experto en masajes hablará con ellos sobre el tipo de masaje que prefieren, si más relajante o con más tensión. Es una experiencia perfecta para finalizar un día en el agua.

Paddle Boarding & Kayaking: Es sin duda una de las actividades más divertidas y distendidas para realizar en la isla. Dependiendo del día los monitores llevarán a los participantes a distintas zonas de la isla de Fuerteventura o a la próxima isla de Lobos donde podrán realizar Kayak y Paddle surf disfrutando del maravilloso entorno en el que se encuentran.

### **-“Mucho más que *Surfing*”**

“Simplemente compre su billete de avión y nosotros nos encargamos del resto. Le recogeremos en el aeropuerto y le traeremos a nuestro Resort donde podrá disfrutar de una experiencia de vida inolvidable”.

Ya se le habrá preguntado sobre su experiencia surfeando, sus objetivos y preferencias con respecto al viaje; desde masajes, yoga y comida, a actividades como *stand up paddle*, montar a caballo, en quad, o visitas a Lanzarote, la isla de Lobos y demás rincones de la isla de Fuerteventura.

Después de su estancia se le entregarán todas las fotografías, el seguimiento en video de su curso y una película sobre la estancia que habrá pasado con nosotros. Se irá lleno de energía, entusiasmo y con un conocimiento profundo del surf, habiendo recibido uno de los entrenamientos más efectivos y divertidos de este deporte, en uno de los “*Surf Spots*” más consistentes de Europa como son las islas Canarias.

“Puede mirar nuestra disponibilidad aquí y mandarnos un email para reservar su estancia”



Figura 9. Posible Imagen Web. Menú Principal

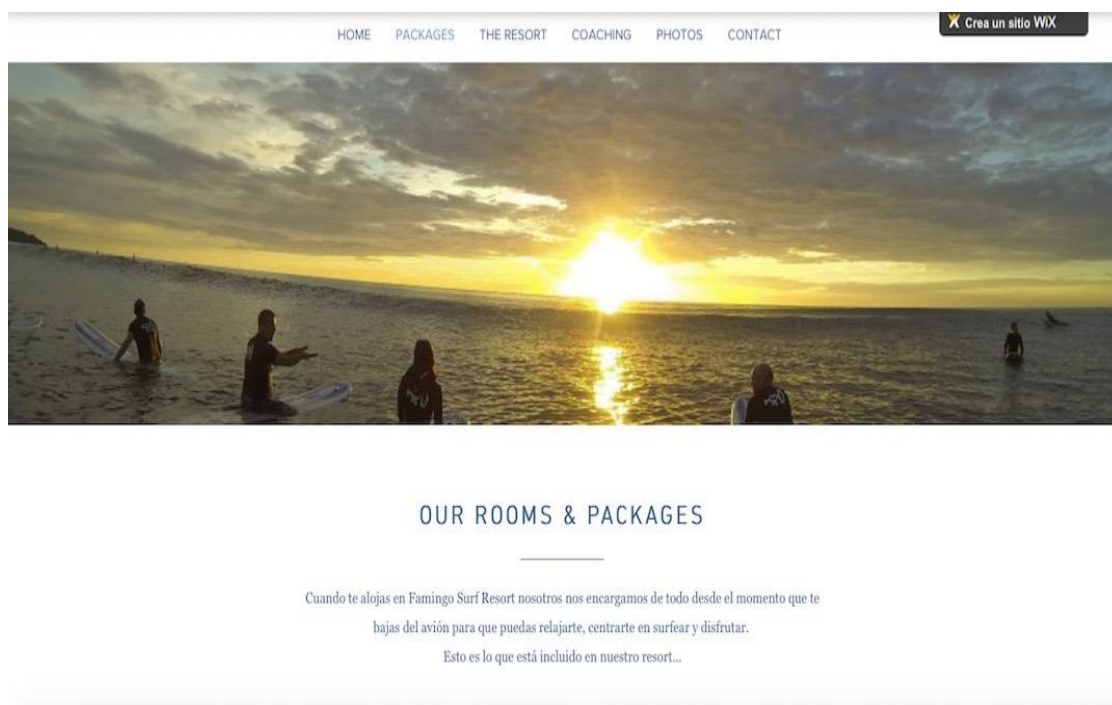


Figura 10. Posible Imagen Web. Página de reserva habitaciones y paquetes.

#### 9.4.2.2 Redes Sociales

Una parte muy importante de la imagen de FSR como “marca” es la que sea capaz de transmitir a través de las redes sociales. Se sabe de la importancia que éstas tienen siempre que se sepan utilizar, por ello hay que remarcar una serie de acciones de vital importancia para sacarles el máximo provecho y así analizar bien las necesidades y características concretas del negocio. Llevar a cabo una buena estrategia de social media con el objetivo de destacar en el sector donde se desenvolverá FSR es uno de los objetivos del plan de negocio.

1. Constancia: Ser conscientes de que las marcas que más beneficio obtienen de las RRSS son aquéllas que las usan con mayor frecuencia es importantísimo. Cuanto mayor sea la presencia y cuanto más creíble y reconocible sea, más beneficio se conseguirá de esta herramienta. Es muy importante salir bien posicionado en una búsqueda en Google. Es cierto que hoy en día se puede pagar por salir en los primeros puestos cuando alguien realiza la búsqueda apropiada en dicho buscador, pero, debido al presupuesto inicial del proyecto y que hay que ajustar los gastos, habrá que buscar un buen posicionamiento mediante un uso adecuado de las redes sociales. Cuanto más seguidores se tenga, o más veces se haya mencionado en redes como Twitter o Instagram, más probable es que salga un link a una de esas redes sociales cuando alguien busca algo sobre una determinada marca en Google. Por tanto esto es una manera barata y efectiva de aparecer con frecuencia en el buscador más importante. Todo esto es debido a que gran parte de la gente que reserva estas vacaciones utiliza Internet, y se sabe la importancia que tiene buscar en Google las distintas ofertas que hay en la isla o para el surf en concreto.

2. Influencia y Credibilidad: Una buena manera de usar las redes sociales a favor sería conseguir que alguien con mucha influencia en el sector comparta, le diese a “me gusta” a una publicación, ofrezca una entrevista o comparta el link de la web en su plataforma. Esto sería una manera de decir “nos hemos ganado la confianza y credibilidad de dicha marca” y demuestra sin duda la fiabilidad en tu propia marca. La confianza y credibilidad en este sector son fundamentales. Un estudio realizado por *Mext Consulting* en 2009 demostró que los usuarios que confían en una marca:

-83% la recomiendan.

-82% usarán sus productos o servicios con frecuencia.

-78% volverán a consultar su página con intención de comprar.

-50% está dispuesto a pagar más por su producto/servicio.

3. Ventaja Competitiva: Lo importante es conseguir que usuarios que visitan tus redes se acaben convirtiendo en tus clientes. Conseguir clientes de esta manera y no solo a través de recomendaciones o contacto directo supone una ventaja

competitiva importantísima en dicho sector. Hay que ponerse en la situación de un cliente potencial, el cual tras mucha búsqueda llega al punto de dudar entre tu marca u otra. Con una presencia activa (y de calidad) en las redes sociales, ya sea a través de Pinterest, Instagram o Facebook, y si tu competidor no la tiene, lo normal es que dicho cliente potencial se acabe decantando por contratar tus servicios. Un informe realizado por “ODM Group” señalaba que 74% de los clientes confían en las redes sociales como guía a la hora de tomar decisiones de compra ya sea en productos o servicios”

4. La importancia de las Redes Sociales como trampolín final: Puede que las redes sociales no acaben siendo la herramienta final a la hora de conseguir un cliente (habrá casos donde sí lo sea), pero puede ser un trampolín perfecto. Esto se debe a que una vez un cliente potencial visita una cuenta tuya en las redes sociales, esto le acaba llevando a tu página web, la cual está bien referida y señalada, y ahí es donde se acaba enganchando al cliente, y seguramente donde acaben comprando o adquiriendo tus servicios.

Aparte de ser un medio fundamental para promocionar el Resort y tener presencia online más allá de la página web propia, supone un canal directo donde los clientes pueden dar su feedback acerca de su experiencia con FSR. Entender cuál es tu público objetivo es vital. En este caso FSR sabe que su mercado objetivo no es un público tan joven como el que marca el uso de las redes sociales antes mencionadas pero hoy en día cada vez existe un uso mayor en un mercado más y más amplio.

Las cifras son claras en este segmento, según el estudio “Social Media 2015”, realizado por el *Online Business School (OBS)*:

- España cuenta con 17 millones de usuarios activos en redes sociales.
- El 88% de los españoles con internet usa Facebook.
- Instagram y Pinterest son las redes sociales que más crecen entre los usuarios españoles.
- El número de usuarios de Pinterest creció un 11% el último año.
- Se estima que en 2018 los usuarios mundiales de redes sociales duplicarán la audiencia que había en 2011 (2.440 millones vs. 1.220 millones).
- El 24,11% de los usuarios mundiales pasa entre 30 minutos y 1 hora al día en redes sociales.

El estudio también afirma que cada vez son más las personas de una edad comprendida entre los 35 y 45 años que usan algún tipo de red social para compartir o seguir a sus “marcas” favoritas.

De hecho yendo más allá y analizando la importancia de las redes sociales en el sector del turismo se puede ver que sin duda están creciendo en importancia. Hoy por hoy las redes sociales ya forman parte de la planificación de un viaje. Hace unos diez años si querías ir de vacaciones, un agente de viajes te planificaba todo lo relacionado a tu periodo vacacional desde una agencia dedicada exclusivamente al turismo. Ahora es el propio usuario el que busca en la red los mejores destinos y alojamientos. Este cambio en el sector turístico hace imprescindible que las empresas de dicho sector utilicen las herramientas que la red pone a su disposición.

Pero si hay que estar presente en las redes, es imprescindible analizar el comportamiento de tu mercado objetivo en dichas plataformas para asegurarte poder llegar a ellos no solo más veces sino de una manera más efectiva. La imagen que des en las redes va a ser la imagen que tenga tu posible futuro cliente de ti antes de llegar a tomar la decisión de alojarse en tu Resort o no. Por ello este método de promoción puede ser la mejor o de las peores publicidades que puedes hacer de tu “marca”.

El cliente potencial no es un mero buscador de información. Una de las características principales del usuario digital actual es la interacción, y es por esto por lo que las redes sociales son tan importantes, ya que permiten precisamente esa interacción con el cliente potencial en cuestión. La presencia de FSR en las principales redes sociales le va a permitir ser visible para los usuarios y formar parte de sus conversaciones. Además son una plataforma con la que se puede uno acercar a sus clientes resolviendo sus dudas o atendiendo a sus sugerencias demostrándoles en tiempo real la atención y las mejoras puestas a su disposición.

FSR es consciente que de nada sirve abrirse una cuenta en todas las redes sociales que conozca si no puede usarlas de la manera correcta o no son apropiadas para su tipo de negocio. Lo importante será escoger redes sociales que aporten herramientas específicas que le ayuden en la promoción de su “marca”. Facebook sin ir más lejos dispone de páginas que incorporan encuestas y valoraciones que los usuarios pueden rellenar tras el uso del servicio ofrecido. Esta puede ser una herramienta útil para que otros usuarios recomienden el negocio. Es importante tener en cuenta que si un usuario recomienda a FSR, creará una sensación de tranquilidad en el cliente potencial.

Las redes sociales incorporan otra herramienta muy útil que es la localización, que permite mostrarle al mundo donde te encuentras. Además si tu cliente utiliza dicha red social mientras se encuentran en el Resort, otros usuarios pueden visitarte a raíz de estas publicaciones, o conocerte mejor a través de las actualizaciones de sus amigos.

Las redes sociales incorporan muchos elementos gráficos cruciales para la promoción de un negocio de este tipo. Los usuarios pueden subir fotografías

relacionadas con su estancia y agregar una etiqueta o compartirlas con la página de FSR.

El hecho de tener un buen número de seguidores en las redes sociales creará una sensación de sólida reputación de marca, lo que llamará la atención de nuevos usuarios para visitar los perfiles sociales de FSR.

Las promociones y eventos también son muy importantes en este sector. Se crearán campañas y se sortearán descuentos en productos del Resort (habrá merchandising de “*Flamingo Surf Resort*”), además de crear eventos en la zona y promocionarlos a través de las redes.

Las principales redes sociales en las que FSR tendrá presencia serán Facebook, Instagram y Pinterest, en dicho orden de relevancia. El mundo del turismo está en constante cambio, y la clave del éxito es seguir las tendencias. Las redes sociales han dado un giro a la relación con el cliente y de ello se puede sacar mucho partido. Sin duda es una forma de promoción visual, fácil y muy efectiva donde se buscará lograr la mejor experiencia para el usuario.

Por supuesto todo esto irá unido a la utilización de un diseño, tanto web como de redes sociales, 100% adaptado a dispositivos móviles tanto Android como IOS.

#### 9.4.2.3 Promociones

Será importante diseñar estrategias de fidelización que permitan retener a cierto tipo de clientes con potencial. Es importante saber que no todos los clientes tienen el mismo valor, así pues los habrá que vengan una vez pero lo más seguro es que no vuelvan y los habrá que si quieren repetir, por cumplir con un tipo de perfil, ya sea por localización, volumen de facturación, empresas, etc. Será a estos clientes, catalogados por potencial de compra en el futuro, a los que habrá que fidelizar debido a que en el futuro pueden resultar muy rentables para el negocio. El objetivo con las técnicas de fidelización será evitar que estos clientes rentables caigan en manos de los competidores. Para ello se llevará a cabo una serie de técnicas:

- A. Establecer **promociones o descuentos especiales** a estos clientes con el objetivo de venderles servicios de más valor donde se les pueda cobrar más. Eso sí, siempre que se haga un precio especial se deberá reflejar y dejar muy claro para el cliente. De esta manera él sabrá que ha estado disfrutando de una ventaja durante ese tiempo y aceptará una subida de precio en el futuro ya que le ha gustado el servicio.
- B. No solo se harán promociones y descuentos sino que se llegará a ellos por medios especiales. Igual es interesante para el negocio de FSR que repitan ciertas empresas por el **prestigio** que dan a su cartera de clientes, en este caso, la promoción del Resort llegará a ellos por otros medios aparte de los convencionales ya mencionados (web, RRSS, agencias de viajes, etc.). Se



llegará a acuerdos con agencias de viajes internas de ciertas empresas para destacar el negocio y establecer ciertos descuentos de viaje, siempre intentando que la oferta de FSR destaque sobre las de sus competidores. Claro está que esto se hará sobre esta cartera de clientes potenciales que se ha dicho pueden dar prestigio o rentabilidad superior en un futuro.

- C. Aportar **valor** por encima de cualquier otra cosa. Si se es capaz de dar valor, el precio no es importante. Lo importante es que lo que se venda tenga un retorno para el cliente, y no hablamos de retorno de dinero sino de **experiencias**.

#### 9.4.2.4 Línea Creativa y Código publicitario

FSR es una empresa dinámica e innovadora. Por ello, la publicidad ya sea en soporte de publicidad exterior o en prensa escrita, debe recoger este posicionamiento. Se transmitirá siempre la imagen de la marca acompañada del slogan de FSR: “Live the Surfing Experience”, tratando siempre que la publicidad sea creativa y capte la atención.

Durante el primer año de existencia, el objetivo fundamental como ya se ha comentado será el dar a conocer la marca y los servicios que se ofrecen, poniendo en relieve la calidad en el servicio y atención que se quiere transmitir. A continuación se destacan una serie de acciones, divididas en aquellas destinadas a empresas y al consumidor final, que se quieren poner en marcha durante el primer año de actividad de FSR:

#### 9.4.2.5 Acciones de comunicación/promoción a empresas

- Evento de presentación en un hotel (por definir fecha y hotel).
- Notas de prensa en revistas del sector.
- Relación y promoción en agencias de viajes de empresas.
- Promoción de lanzamiento: Una noche gratis en la primera reserva de estancia en el Resort (promoción valida durante los primeros 3 meses), masaje gratis, clase de yoga/mindfulness gratis,...
- Realización de folleto informativo que destaque los servicios ofrecidos y los beneficios aportados.

#### 9.4.2.6 Acciones de comunicación/promoción a consumidor final

- Publicidad en redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. Estos medios tienen un coste razonable.
- Promoción en agencias destinadas al consumidor final (el corte inglés) y aquellas agencias que organizan viajes de más alto standing y más personalizados como pueden ser Nuba o Pangea.
- Anuncios en foros sobre surf/Turismo en Canarias.
- Campaña de Google adwords.
- Promoción de lanzamiento (aún por definir y que tiene que ser diferente a la de empresas).

#### 9.4.2.7 Live Streaming

Como estrategia de comunicación se ha detectado un uso innovador en ciertas páginas webs por parte de empresas, pero que aún no se utiliza en el sector, por tanto aportaría un factor diferenciador interesante. Se trata del Live-Streaming o lo que es lo mismo la emisión en directo a través de tu página web de algún evento en concreto.

Se incluiría sin lugar a duda como parte de la oferta en la web ya que permitiría a FSR emitir una vez al mes una clase de “Surf Coaching”, tanto la parte teórica en el Resort como la práctica en la playa. De esta manera cualquier persona desde su casa se puede conectar en directo y ver cómo se desarrolla una jornada de Surf Training en el Resort, permitiéndoles apreciar de primera mano si les convence o no, y si les interesa abajo tendrán el enlace directo para realizar una reserva.

En palabras de Nacho Galindo, Director de Desarrollo de Negocio de *Live! Audiovisual*, “El live-streaming abre un mundo infinito de posibilidades, hasta ahora inimaginables e inaccesibles para una pyme, pues es el equivalente a un antiguo canal de televisión privado, pero en nuestras manos”.

Además te permite mostrarte de manera transparente y cercana a tus potenciales clientes, emitiendo sesiones de surf en directo para que estos desde sus casas, conozcan de primera mano el método.

#### -¿Por qué emitir?:

El objetivo primordial sería el de conseguir una mayor confianza y credibilidad, aparte de ganar notoriedad, mejorar el feedback y aumentar el “engagement” con la comunidad y los potenciales clientes/compradores. Además, utilizado adecuadamente, el live-streaming puede posicionar a la empresa entre los primeros puestos del buscador Google para búsquedas relacionadas con Surf en Canarias, o Surf Resorts, estimulando así las ventas. También puede ayudar a



aumentar el tiempo de permanencia del cliente potencial en la página web e incrementar la tasa de conversión, ayudando así a incrementar el número de reservas realizadas a través de la misma.

Está comprobado que dicho sistema tiene grandes puntos a favor apoyado por datos:

- El 90% de los compradores online afirma que el video les ayuda en la decisión de compra (Tasa de conversión).
- La probabilidad de aparecer en la primera página de resultados de Google aumenta en un 53% si la web contiene videos (Posicionamiento SEO).
- Las webs que contienen videos en su dominio se hacen más accesibles para dispositivos móviles y tabletas (Visibilidad).
- Aumenta el tiempo que los usuarios pasan en nuestra página web (Permanencia del usuario).
- 9/10 personas ven los videos de las marcas que siguen en las Redes Sociales y 65% visita la web tras hacerlo (Engagement).

#### -Cómo emitir:

1. Medios técnicos: Se necesitan como mínimo una cámara, un buen micrófono y una iluminación, que puede suponer unos 5.000€ de inversión si el equipo es un equipo profesional básico. Lo bueno es que en el Resort ya se contaba con la inversión en un buen equipo de grabación para las sesiones de “Surf Coaching”, por tanto será ése el que se utilice para la grabación y emisión del live-streaming, significando en ningún gasto extra.
2. Equipo humano: Se contará con un técnico especializado en producción audiovisual digital. Cuanto más profesional sea la emisión, más probabilidad hay de que la comunicación sea eficaz.
3. Contenido: Saber lo que interesa a la audiencia y tener un plan de contenidos será clave.
4. Sonido: Importantísimo para un buen streaming, por tanto se potenciará al máximo con el uso de buenos micrófonos.
5. Ancho de banda: Es de suma importancia asegurarse tener suficiente ancho de banda de subida. No es recomendable subir el streaming mediante una conexión wifi ya que fluctúa con mayor facilidad. Este aspecto es importantísimo para que la emisión no se corte, lo cual produciría una experiencia del usuario muy pobre. Cabe destacar que todos los aspectos positivos que puede tener esta función se convertirían en negativos si no se sabe realizar de manera correcta, de ahí la importancia que tiene cuidar hasta el más mínimo detalle.

6. “Mobile Friendly”: Otro aspecto imprescindible para la emisión sería la compatibilidad que debe tener esta con los dispositivos móviles ya que el 60% de los usuarios que consume live-streaming lo hace desde un móvil o tablet.
7. Redes Sociales: Se usarán para anunciar con antelación la retransmisión del directo, creando así expectativas desvelando parte del contenido de la emisión. Se trata de enganchar al usuario y hacer un uso activo de las RRSS.

#### *9.4.3 Distribución*

En cuanto a la estrategia de distribución, el servicio ofertado al completo se transmitirá en las instalaciones de FSR en Fuerteventura y por el resto de la isla para las actividades “extra-surf”.

#### *9.4.4 Precios*

El valor diferencial de FSR es ofrecer un servicio innovador, de mayor calidad y en un lugar idílico para relajarse y desconectar estando por encima de lo que se puede encontrar en el mercado. Por tanto los precios serán superiores. Desde un principio la estrategia es competir en calidad e innovación y no en precios.

## 10. Plan de Operaciones

### 10.1 Introducción

En este capítulo se procederá a explicar los detalles del plan de operaciones y sus distintos aspectos, con especial atención a los procesos de la cadena de valor. Algunas de las variables que afectarán al dimensionamiento de los procesos son los horarios, turnos, capacidad y el servicio a ofrecer.

El plan de Operaciones tratará de abarcar todos los aspectos técnicos y organizativos que afecten a la prestación de los servicios ofertados por FSR. Además la capacidad de respuesta por parte de la empresa a las necesidades y expectativas del mercado y los clientes depende en gran medida del nivel de calidad y excelencia alcanzadas en el desarrollo de las operaciones y actividades críticas para el negocio. Para ello se analizará cada proceso en que se divide el núcleo del negocio y se definirán las actividades, recursos (humanos y materiales) y tiempos asignados a cada uno de ellos. El resultado final de dicho análisis permite establecer procesos más eficaces, de menor coste y más adaptables a los cambios en la demanda; aumentando en definitiva la competitividad de la empresa en el mercado. También se abarcarán los sistemas integrados de calidad, medioambiental y prevención de riesgos laborales como sistemas de mejora continua del negocio.



Figura 11. Plan de Operaciones

Además en este apartado lo que se pretende es valorar todas las necesidades de inversión que se precisan en maquinaria, instalaciones, etc. Por ello, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta el equipo necesario para la venta de los servicios.

FSR entiende como proceso, y así lo define, el conjunto de actividades que permiten alcanzar de manera eficiente cada uno de los objetivos que se asignan y explican en cada eslabón de la cadena de operaciones de la empresa.

## 10.2 Descripción de los procesos

### *10.2.1 Reservas*

Una vez publicadas las tarifas correspondientes a la temporada es posible para los clientes comenzar a efectuar reservas, ya sea directamente o como consideramos que será principalmente, a través de agencias.

En caso de existir capacidad disponible el encargado de recepción y ventas dará respuesta positiva al cliente correspondiente, se le solicitará confirmar la reserva, en caso de ser una reserva directa, y se le especificarán las condiciones de pago. Se pedirá su tarjeta de crédito por seguridad, y en caso de no venir se les cobrará la primera noche. De no existir disponibilidad se le propondrán fechas alternativas posibles. Los datos del cliente quedarán registrados en la base de datos del hotel.

### *10.2.2 Recepción (Check In)*

En cuanto el cliente entre en las instalaciones de FSR deberá sentir una sensación de paz y desconexión. El proceso de recepción se inicia en ese mismo instante en el cual el cliente ya está dentro del Resort. Una persona de recepción se encargará de trasladar el equipaje de los clientes a sus habitaciones mientras el jefe de recepción les da la bienvenida, y confirma la llegada de los clientes mediante la solicitud de su firma, asegurando el tiempo de la estancia y entregando información correspondiente a los horarios de las comidas y las actividades de Surf.

Se procederá a hacerles un tour por las instalaciones del Resort enseñándoles donde darán las clases tanto teóricas como prácticas, la localización de la playa, del restaurante, etc y haciéndoles entrega de las llaves a la vez que se les acompaña a su habitación.



**Figura 12 Pasos del Check-In**

### *10.2.3 Salida (Check Out)*

El horario de salida del cliente no será fijo como en otros establecimientos. Aquí se definirá en función de la hora de salida de su vuelo facilitándoles siempre el servicio de transporte que les lleve al aeropuerto, a no ser que quieran visitar algo de la isla en cuyo caso se les informará de cómo y cuándo pueden coger transporte público hacia la terminal.

Se procederá a realizar la limpieza de la habitación y la preparación de la misma para el siguiente cliente.

Los huéspedes han de ir a la recepción antes de marcharse, donde recibirán un obsequio (souvenir) por parte de FSR, y se les invitará a realizar una encuesta de satisfacción, y de devolver las llaves de la habitación, confirmando su salida del establecimiento.

#### *10.2.4 Suministro*

Con respecto a las adquisiciones y compras, los encargados de área son los responsables de manejar el inventario y el stock de su sector correspondiente (SPA, excursiones, surf, housekeeping, cocina, recepción y ventas).

La provisión de alimentos se realizará de acuerdo a aquella que realice Hotel Atlantis Bahía Real con sus proveedores, llegando a un acuerdo con FSR concorde a sus necesidades para suministrar la materia prima semanalmente. Luego FSR será el encargado de gestionarla para sus clientes preparándola para las excursiones que se hagan fuera de las instalaciones.

#### *10.2.5 Limpieza*

Las habitaciones del establecimiento y sus correspondientes baños serán limpiados y ordenados por un servicio de limpieza durante todas las mañanas cuando los clientes se hayan retirado a realizar sus actividades de Surf, renovando las toallas, champús y geles. De la misma forma, las toallas han de ser reemplazadas cuando el cliente lo vea oportuno, de acuerdo a la política de sostenibilidad de FSR donde se intentará ahorrar agua y poner lavadoras diariamente, por tanto el cliente tendrá una cesta donde podrá echar las toallas cuando considere y estas se recogerán por parte del servicio del hotel y se le entregarán unas limpias. Las sábanas han de ser reemplazadas una vez cada dos días, siendo trasladadas al servicio de lavandería.

En cuanto a la limpieza general de las instalaciones de FSR, se efectuará diariamente, tanto en sus instalaciones interiores y áreas comunes como en los exteriores, jardines, etc. por parte del servicio de limpieza encargado por el Hotel.

#### *10.2.6 Cocina*

Se incluyen en la tarifa de cualquiera de los pagos que haya reservado el cliente las siguientes comidas: Desayuno, coffee break y cena. La comida se realizará cerca del surf spot donde se esté desarrollando la actividad deportiva cada día, o igualmente en ciertos días “libres” se realizará donde el cliente quiera de la isla siendo FSR encargado de recomendarles los más especiales.

Los horarios son flexibles y dependerán en gran medida en la forma específica en la que se definan las actividades para ese día concreto. Sin embargo tentativamente los horarios serán los siguientes: 06:30 - 09:30, 11:30 - 12:30, 20:00 - 22:30 hrs respectivamente. Se intentará fomentar la comida local.

En el desayuno se ofrecerán zumos naturales, té, café, leche, frutas varias, cereales, galletas, yogurt, pan, pasteles, huevos, entre otros; y para el coffee break de similares características con restricciones de abundancia y variedad.

Para la cena se ofrecerá cada noche un menú diseñado por el Chef intentando que esté elaborado siempre con productos naturales y beneficiosos para el post-entrenamiento y recuperación física y mental.

En caso de actividades que duren todo el día, se planteará diseñar un “Lunch Box” para llevar. En cuanto a la alimentación de los empleados, se les ofrecen igualmente todas las comidas (los días que les corresponde trabajar).

#### *10.2.7 Actividades*

Las actividades diarias se centrarán en la práctica del surf. Las clases se desarrollarán primero en las instalaciones del Resort para posteriormente dirigirse a la playa con todo el equipamiento necesario. Una vez en la playa se hará una explicación de 5 minutos sobre la arena explicando cada uno de los conceptos aprendidos durante el entrenamiento y “coaching” previo, seguido de la introducción en el agua siempre acompañado de un tutor que le ayude a desarrollar las maniobras. El entrenamiento no irá dirigido exclusivamente a saber levantarse sobre la tabla, cosa básica, y que por supuesto se pondrá el énfasis necesario para su realización. Lo primordial por parte de los coaches de FSR será transmitir confianza a sus alumnos y que sean capaces de seleccionar las olas correctas y por supuesto cogerlas. El factor diferencial está ahí, el coach dará las herramientas para que sea el propio cliente el que pueda saber elegir cuando es bueno coger una ola y cuando es mejor dejarla pasar. Posteriormente se le enseñará a surfear la ola moviendo su peso corporal sobre la tabla para realizar los giros y maniobras necesarias, acelerar, decelerar, etc. Después de 90 minutos se volverá al Resort a por un Smoothie o un café en el “Coffee Break”. Después vendrá el análisis en video donde el alumno aprenderá de sus errores y se corregirán en el gimnasio mediante práctica en frente del espejo y con tablas blandas especiales para uso interno.

#### *10.2.8 Suministro energético y manejo de residuos*

El suministro energético y el manejo de residuos será el mismo que el del hotel Bahía Resort, y por tanto no habrá que ponerse en contacto ni negociar con ningún suministrador de energía o de recogida de residuos ya que se usará el mismo que BR. La cuota de gasto energético forma parte del acuerdo establecido con Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL y por el que se le paga un valor monetario mensual que incluye el alquiler de las instalaciones y gastos como el de energía, manejo de residuos o limpieza (ver detalle en plan financiero).

### *10.2.9 Transporte*

El transporte de los pasajeros hacia y desde el hotel se ha definido a cargo de un conductor que se dedicará a transportar a los clientes durante su estancia en FSR. Este servicio de transporte incluirá recogida en el aeropuerto, traslados por la isla, traslados a otros surf spots a surfear cuando el mar no acompañe tanto en la zona de FSR, traslado FSR-aeropuerto, etc.

### *10.2.10 Calidad de servicio y atención*

Se contempla la implementación de un procedimiento de control de la calidad de servicio y atención, de forma que antes que se retiren los clientes de FSR se les solicite responder una breve encuesta (de no más de 6 preguntas). Adicionalmente se propondrá efectuar una evaluación interna a los empleados de FSR (los cuales serán introducidos más adelante en el texto).

## 10.3 Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida

Ya al comienzo de este documento en el “Enclave del negocio” se ha descrito Fuerteventura y su atractivo turístico, y el porqué de la elección de dicha localización para el establecimiento de FSR. Pero conviene destacar otros aspectos de suma importancia que resaltan si cabe aún más la localización de Fuerteventura como enclave idóneo para FSR.

### *10.3.1 Ventajas*

Entre los aspectos más importantes que se han considerado están los siguientes:

- La importancia de la conexión que se ha establecido con Gran Hotel Atlantis Bahía Real 5\* GL, el cual ya tiene un contacto directo con una amplia lista de proveedores y un poder de negociación elevado.
- Las expectativas de crecimiento del mercado local.
- La actual infraestructura de la zona. Como ya se ha comentado, la infraestructura que aporta Gran Hotel Atlantis Bahía Real 5\* GL fue de suma importancia a la hora de elegir la localización de FSR.
- La importante comunidad existente ya en las islas en relación a la conservación del medio ambiente y la riqueza del ecosistema, muy difícil de encontrar en otros lugares.
- La localización idónea de oleaje, perfecto para la iniciación en la práctica del Surf.



- La proximidad a otros atractivos de interés turístico como pueden ser Lanzarote o la isla de Lobos que permiten un gran número de actividades más allá del surf para nuestra oferta de servicios.

### *10.3.2 Desventajas*

Teniendo en cuenta que el establecimiento se encuentra en las islas Canarias, la proximidad con el mercado potencial no ha sido la base de la elección en dicho entorno. Aun así, las islas Canarias ofrecen uno de los mejores puntos de surf de Europa, sino el mejor, y existen conexiones directas de vuelo entre las principales capitales europeas y Fuerteventura. La duración de dichos vuelos además es relativamente corta y son un elevado número de aerolíneas las que ofrecen vuelos a Fuerteventura a buen precio.

Por tanto la desventaja de estar un poco apartados geográficamente con el principal mercado objetivo que se encuentra en Europa tampoco es tan grave.

## 10.4 Locales, edificios y terrenos

### *10.4.1 Las instalaciones de Flamingo Surf Resort*



**Figura 13. Instalaciones Gran Hotel Atlantis Bahía Real G.L**

El Gran Hotel Atlantis Bahía Real G.L es un complejo de 5 estrellas situado frente a la playa de Corralejo, en Fuerteventura. Ofrece 6 restaurantes, un bar de cócteles, un spa y 2 piscinas al aire libre rodeadas de exuberantes jardines tropicales. Los alojamientos del Atlantis Bahía son amplios y luminosos y presentan una decoración diferente. Las habitaciones cuentan con aire

acondicionado, TV, carta de almohadas y minibar. Algunas habitaciones y suites disponen de zona de estar o balcón privado con vistas al océano Atlántico. Las habitaciones incluyen 1 entrada por persona y día al spa del hotel, el Bahía Vital. Además, se proporciona conexión WiFi gratuita en todas las instalaciones. Los restaurantes del complejo ofrecen una amplia variedad de cocina internacional, tanto a la carta como de tipo buffet, que puede disfrutarse en las terrazas con vistas al mar, entre los jardines o junto a la piscina. Entre ellos se encuentra el restaurante galardonado La Cúpula de Carles Gaig. También hay un bar en el vestíbulo. El spa Bahía Vital tiene una superficie de 3.000 m<sup>2</sup> y dispone de bañera de hidromasaje y sauna y ofrece una amplia gama de tratamientos, como masajes, envolturas e hidroterapia. El gimnasio del establecimiento cuenta con equipamiento de última generación y ofrece clases de fitness y entrenador personal. El complejo goza de vistas magníficas al océano Atlántico y a las islas vecinas de Los Lobos y Lanzarote. Las dunas de Corralejo se encuentran a pocos metros del complejo. Además, la playa del hotel incluye tumbonas y sombrillas. El Coco Beach Chill Out cuenta con camas balinesas y servicios personalizados.

#### 10.5 Infraestructuras y comunicaciones

FSR se encuentra perfectamente comunicado por vías terrestres y aéreas. La conexión más común para los clientes del Resort será desde el aeropuerto de Fuerteventura que se encuentra a 41 km de distancia. El trayecto en coche, que será el medio de transporte de recogida que ofrece FSR, es de 40 min bordeando toda la costa Este de la isla, siendo este un trayecto muy bonito.

Las distancias en avión con algunas de las principales ciudades europeas son:

Madrid - Fuerteventura: 2h 22min

Berlin - Fuerteventura: 5h

Londres - Fuerteventura: 4h 20min

Además son ya un número importante de aerolíneas las que ofrecen vuelos con Fuerteventura entre las que destacan: Iberia, Air Europa, Vueling, Swiss Air Berlin, Ryanair y British Airways entre otros.

Las infraestructuras urbanas a las que tendrá acceso el local se consideran suficientes y óptimas: red de saneamiento, comunicaciones, traídas de luz y agua y recogida de basura.

#### 10.6 Horario

El horario del local será de apertura los 365 días del año y las 24 horas del día, debido a la poca estacionalidad que tienen las islas Canarias que cuentan con un

turismo activo durante todo el año. Los horarios de entrada y salida de los clientes serán bastante flexibles ya que todo estará organizado para la recogida del aeropuerto y llegada al Resort por parte de FSR con antelación por tanto dependerá del horario de vuelo que tenga cada cliente.

## 10.7 Gestión de stocks

### *10.7.1 Gestión de aprovisionamiento en FSR*

Como se puede apreciar más adelante en el plan financiero de este documento, FSR no cuenta con existencias ya que subcontrata la mayoría de servicios a terceros, que se encargan de la gestión de todos los materiales y recursos necesarios.

Sí que es cierto que de alguna forma FSR tiene que tener una serie de bienes como pueden ser snacks, bebidas, etc. disponibles para sus clientes que tendrá que ir reponiendo cuando se vayan terminando. La comida es proporcionada por la cocina del Hotel Atlantis Bahía Real y los clientes de FSR accederán al menú de dicho hotel, lo mismo con las comidas que se lleven “take away” para las excursiones, preparadas por Atlantis Bahia Real. Aun así, para las pocas existencias, básicas que tendrá FSR en sus instalaciones, tendrá que llevar un control para aprovisionarse a través de HBR cuando éstas se estén acabando. Para ello se piensa que el mejor modelo, adaptado a las necesidades de FSR, sería el de la gestión de stocks de demanda dependiente.

### *10.7.2 Gestión de Stocks de Demanda Dependiente*

En cuanto a la gestión de stocks se plantean dos tipos, un modelo determinista como el del *lote económico de pedido*, o uno no determinista como el *modelo del punto de pedido*. En el caso de FSR, influenciado por la estacionalidad y la incertidumbre tenemos una demanda no constante y por tanto tampoco se puede asumir que no hay roturas de stock, por lo que optaremos por una técnica no determinista basado en la **fórmula Wilson**.

$$Q = \sqrt{\frac{2 * A * D}{H}}$$

**Figura 14. Economic Order Quantity (Wilson)**

Se obtiene la cantidad de pedido (Q) del resultado de la fórmula, donde D es la demanda anual del producto en unidades, A es el coste fijo de realizar un pedido y H es el Coste unitario anual de mantener inventario.

## 10.8 Organización y Recursos Humanos

FSR, desde su inicio, decide que su modelo de negocio cuente con un acuerdo según el cual una potente organización – en este caso hotelera: Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL – proporcione una parte importante de la oferta de FSR a sus clientes. Además, la enseñanza y prácticas de surf se realizarán igualmente en instalaciones ya existentes y que mediante un acuerdo económico serán parcialmente utilizadas por FSR. Por lo tanto, FSR va a ser una organización con muy poco peso en lo que se refiere a recursos de personal. La gestión legal, financiera y comercial del negocio y un soporte directo al cliente con una pequeña organización va a constituir la plantilla de FSR que a continuación se detalla.

Como ya se ha señalado anteriormente FSR tiene tres socios con una participación idéntica en el capital inicial de la Compañía. Dos de estos socios tendrán responsabilidades directas en el día a día de la gestión de FSR y un tercero, que representa a Hispania Activos Inmobiliarios S.A., propietarios de Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL, no tendrá ninguna participación en la gestión directa de la Empresa.

Los dos socios con responsabilidad directa actuarán como Director General y Director Comercial de la Compañía. Además la organización se completa con las siguientes posiciones:

- 1 secretaria/o que dará soporte a toda la organización.
- 1 relaciones públicas que, instalado en el hotel, tendrá un contacto directo con los clientes en él alojados y que, además, será el puente de comunicaciones entre FSR y un responsable en el hotel que estará especialmente dedicado a coordinar el soporte necesario para FSR.
- 1 técnico comercial que junto con el Director Comercial llevarán a cabo toda la gestión de ventas y marketing.

### 10.8.1 *Reclutamiento*

El reclutamiento a corto plazo se realizará mediante un procedimiento estándar de comunicación de los puestos tanto de comercial como de secretaría y relaciones públicas, vía online, más específicamente en portales de empleo y la web de FSR. Se buscarán perfiles que se identifiquen con el público objetivo y la imagen que se quiere transmitir y que puedan garantizar un servicio integral que incluya hasta el último detalle el concepto de la marca FSR. El reclutamiento correrá a cargo de los socios fundadores.

FSR va a subcontratar los servicios de las clases de Surf a una prestigiosa escuela de la isla que lleva años ofreciendo una enseñanza de calidad en deportes acuáticos, especialmente en surf y windsurf (Point Break School). Así, FSR se

ahorrrará el proceso de reclutamiento de monitores de surf y se asegura que la enseñanza cumplirá con los más altos estándares de calidad, ya que se conoce de primera mano la enseñanza de esta escuela. Siendo la calidad de la enseñanza del surf una de las principales premisas de FSR no se puede dejar al azar ni tomar una decisión errónea. Por ello esta colaboración externa está muy meditada y estudiada.

La relación con Point Break será personalizada y adaptada a los estándares de calidad exigidos por el cliente de FSR. Por ello las clases serán personales y dedicadas exclusivamente a los clientes del Resort. Con una duración de 4 horas al día y de 3 días (12 horas de surf en total) se considera que el cliente se irá satisfecho y con unas nociones bastante buenas del deporte y de su progresión en el agua.

El entrenamiento previo en el Resort, teórico y práctico con la realización de ejercicios de activación muscular previa, se llevará a cabo por los dos socios fundadores, que cuentan con una experiencia y noción amplia en el entrenamiento funcional dedicado al surf. Posteriormente, ya en la playa, serán los monitores de Point Break los que tomen el relevo y enseñen a manejarse con la tabla en la arena y posteriormente en el agua a los clientes de FSR.

Se considera que así el entrenamiento estará completo y con un alto estándar de calidad.

En la elección de PB como escuela de surf subcontratada se han tenido en cuenta diversos factores, en línea siempre con la misión, visión y valores de la empresa.

Para tratar de romper el aprendizaje en pequeños pasos fáciles y sencillos de aprender y desarrollar, se ha buscado una escuela y en concreto unos monitores que no solo cumplen con el requisito mínimo de ser buenos surfistas, sino que también son excelentísimos profesores para transmitir esos conocimientos a personas que no han surfeado nunca en su vida.

FSR se ha asegurado que los monitores de PB tienen el título al día de CPR (Cardiopulmonary resuscitation), primeros auxilios y “Open Water Rescue”.

En el reclutamiento a largo plazo, siempre siguiendo los máximos estándares de calidad de la visión de FSR, se externalizará el proceso de reclutamiento a empresas más especializadas para optimizar el uso de los recursos. En cualquier caso la última decisión siempre pasará por los socios fundadores para mantener la integridad en el servicio y seguir una línea clara de valores en la contratación.

### *10.8.2 Plan de formación y motivación*

La parte formativa se ha diseñado a largo plazo con el objetivo de asegurarse de que cada empleado absorba la filosofía de FSR en cuanto a “*misión, visión y valores*”, representando la cultura de la empresa. Además con el plan formativo se tratará de conseguir que los empleados se integren totalmente en la empresa.

En la parte motivacional se pretende en un futuro (cuando se amplíe la plantilla) incluir técnicas modernas de “team building” entre las que se incluye retiros de empresa, seminarios tanto en el ámbito del surf como sociocultural para mejorar la calidad del servicio ofrecido. Además los empleados formarán parte de la toma de decisiones de la empresa siendo su feedback tomado muy en consideración.

Se contará con un sistema de incentivos por objetivos, técnica más clásica que las anteriores pero que ha demostrado ser muy efectiva en el sector hotelero.

### *10.8.3 Condiciones laborales*

Al principio existirá un periodo de prueba de corto plazo (de 1 mes cumpliendo el máximo por ley que es de 6 meses), donde los empleados tendrán la oportunidad de conocerse y probar el puesto. Durante este mes se aplicará la normativa en materia de Derecho laboral, los convenios colectivos y los acuerdos empresariales. Además, durante este periodo de tiempo, los plazos de rescisión son mínimos y sin ningún tipo de justificación.

En lo que respecta a las vacaciones los trabajadores tendrán derecho al periodo vacacional establecido por ley en función de los días trabajados junto con las festividades nacionales.

En adición a todo esto, el local cumple con todas las normas establecidas de seguridad y salud en el trabajo, además de contar con seguro de responsabilidad civil con cobertura a los empleados.



## **11. Estudio económico y financiero**

**NOTA:** *Un resumen de los gastos e ingresos en los diferentes ejercicios se presenta en la sección 14.4 Anexos.*

### **11.1 Plan de inversiones necesarias:**

La Empresa se constituye con un capital social de 75.000 euros aportado a partes iguales por los tres socios de FSR. Como ya se ha mencionado, uno de estos socios representa a Hispania Activos Inmobiliarios S.A, propietaria del hotel.

A continuación se detalla el estudio de ingresos y gastos y el escenario que se estima en cada caso. Esto marcará la evolución de FSR en los próximos 5 ejercicios; uno de ellos – el inicial – de tan sólo tres meses (Octubre – Diciembre 2017), y, por tanto, la viabilidad / rentabilidad de la Empresa al final del periodo.

### **INICIO DE LAS ACTIVIDADES**

La sociedad se constituye en Octubre 2017 y en el periodo Octubre – Diciembre de 2017 no tiene actividad comercial. Es un periodo dedicado al desarrollo del Plan de Negocio, búsqueda de personal, compras de materiales, identificación y visitas a potenciales clientes, etc. FSR inicia su actividad en Enero 2018 y es también a partir de ese momento cuando entran en vigor los compromisos adquiridos por FSR con Hispania Activos Inmobiliarios S.A. y, por tanto, es el momento en el que, como describiremos más adelante, FSR tendrá que hacer frente al primer pago a este socio estratégico.

### **1 OCTUBRE 2017 – 31 DICIEMBRE 2017**

#### **Análisis de gastos:**

##### **Gastos de Personal:**

Al final de este periodo FSR dispondrá sólo de 4 empleados: el Director General y el Director Comercial, que formarán parte de la Empresa desde el primer momento de su constitución, el técnico comercial que se incorporará en Octubre y la secretaria que dará soporte a toda la organización y cuya contratación también se hará a primeros de Octubre. Los salarios que se establecen son los siguientes:

Para el Director General y el Director Comercial, ambos accionistas de FSR, la Compañía aprueba un salario bruto anual de 50.000 euros

Para el técnico comercial se fija su salario en 24.000 euros en el primer año (rango 19.000 – 37.000 según **PagePersonnel**).

Para la secretaria, con idiomas, se establece un salario de 20.000 euros para el primer año (rango 20.000 – 22.000 según **PagePersonnel**)

En base a lo anterior, la estimación de gastos de personal en el periodo Octubre – Diciembre 2017 es el siguiente:

- Director General:..... 10.000 € (3 meses de salario)
- Director Comercial:.....10.000 € (3 meses de salario)
- Técnico Comercial: .....6.000 € (3 meses de salario)
- Secretaria: .....5000 € (3 meses de salario)

---

TOTAL:.....31.000 €

Estos gastos se verán incrementados por el coste de Seguridad social. Estimamos dicho coste en un 33% de media, suponiendo para este ejercicio: 10.230 €; lo que implica un gasto de personal total de 41.230 €.

#### Gastos de infraestructura:

La sede de FSR se establece en el mismo Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL lo que facilita notablemente el contacto de la Empresa con sus clientes y con su socio estratégico Hispania Activos Inmobiliarios S.A. El hotel alquila a FSR una zona de 100 m<sup>2</sup> en la planta baja y en el ala donde se localizan las habitaciones que ocuparán fundamentalmente los clientes de FSR.

La distribución del espacio consiste en una recepción donde se encuentra la secretaria y tres despachos. El de mayor superficie será utilizado por el Director General y el Director Comercial, ambos socios de FSR, en un segundo despacho estará el Técnico Comercial y el tercer despacho queda destinado a sala de reuniones. FSR pagará 2.000 euros mensuales en concepto de alquiler a Hispania Activos Inmobiliarios S.A. En esta cifra se incluye el servicio de limpieza diario que será el habitual del hotel, el coste energético, el de gestión de residuos y el de desplazamientos. Se considera que es un buen precio para el hotel ya que al tratarse de Fuerteventura el alquiler suele estar en 4-6€ el m<sup>2</sup> en Puerto del Rosario significando un precio de 400-600€ el alquiler en dicha zona de un espacio de 100m<sup>2</sup>. Al estar hablando de un hotel en primera línea de playa consideramos el alquiler con un precio ligeramente superior al de la ciudad, en torno a unos 1.000€ los 100m<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta eso, nos quedan los otros 1.000€ para los gastos de limpieza diaria, coste energético, gestión de residuos y desplazamientos de los clientes. Parece razonable y un muy buen trato para el hotel ya que si no es a FSR, le sería muy difícil aprovechar o alquilar ese espacio.



FSR adquiere 4 ordenadores por un importe de 4.000 euros, tres teléfonos móviles por 1.800 euros y el mobiliario y material de oficina necesario por un importe de 3.000 euros.

Los gastos totales de infraestructura alcanzan la cifra total de 14.800 euros

- Alquiler oficina FSR: .....6.000 €
- Portátiles, móviles, mobiliario, etc. : .....8.800 €

TOTAL:.....14.800 €

#### Gastos de financiación:

FSR solicita un préstamo bancario de 325.000 euros que junto con el capital inicial aportado por los socios hace que la Compañía disponga en caja de 400.000 euros. El interés es del 5 % y su cancelación se fija a cinco años. Se hará un pago anual a fecha de inicio 1/1/17. El pago programado es de 75.067€ en 5 pagos con un interés total de 50.334€. Los gastos de financiación no se empiezan a hacer efectivos hasta el 1 de enero de 2018 y por tanto en este periodo dichos gastos son nulos.

#### Gastos comerciales:

Estos serían el resultado de los siguientes conceptos:

- Página web (Diseño:IdeasWeb)..... 5.800 €
- Material publicitario (folletos, anuncios, bandera de FSR en la fachada correspondiente al ala del hotel donde se alojarán los clientes de FSR, etc..... 6.000 €
- Merchandaising (camisetas, llaveros, etc)..... 3.000 €
- Invitación a potenciales clientes (Compañías y Proveedores de viajes) para conocer las instalaciones y el programa de FSR ( 3 invitaciones con estancia de 2 noches)..... 2.100 €
- Varios (teléfono, internet, etc)..... 2.000 €

El total de los gastos comerciales en el periodo será de: 18.900 €

### Gastos referentes al acuerdo FSR - Hispania Activos Inmobiliarios S.A.:

Los pagos de FSR a Hispania Activos Inmobiliarios S.A. se inician, según acuerdo establecido entre ambas sociedades, a partir de enero 2018. En estos primeros tres meses FSR sólo asume los gastos del alquiler. Tampoco se contemplan gastos relativos a instalaciones de surf, profesores, etc. Por lo tanto los gastos totales previstos en los últimos tres meses de 2017 alcanzan la siguiente cifra:

**TOTAL DE GASTOS (Septiembre – Diciembre 2017):...74.930 €**

### **Análisis de ingresos:**

Este periodo es básicamente de constitución de la sociedad, elaboración de su Plan de Negocio, contratación de personal, confección de material promocional y merchandising y primeros contactos comerciales, Es decir FSR no tiene ingresos en estos tres meses y termina con un saldo negativo de 69.700 € .

**RESULTADO NETO (Septiembre – Diciembre 2017)... - 74.930 €**

### **AÑO 2018**

### **Análisis de gastos:**

Este será el primer ejercicio en el cual la Compañía inicia su actividad y deberá asumir todos los gastos que se han estimado para su necesario funcionamiento.

#### Gastos de Personal:

- Director General:..... 40.000 €
- Director Comercial:.....40.000 €
- Técnico Comercial: .....24.000 €
- Secretaria: ..... 20.000 €

TOTAL:..... 124.000 €

Mantenemos un coste estimativo de Seguridad social del 33%, lo que implica para este ejercicio un gasto de personal total de 164.920 €.

Asesoría fiscal, legal y contable:

FSR externalizará este soporte que tendrá un coste anual de 12.000 €

Gastos de infraestructura:

- Alquiler oficina FSR: .....24.000 €
- Material de oficina, mobiliario, etc. : .....1.500 €

TOTAL:..... 25.500 €

Gastos de financiación:

El impacto del préstamo en el año será de 16.250 €

Gastos comerciales:

- Página web (mantenimiento):..... 1.500 €
- Material impreso publicitario:.....6.000 €
- Merchandaising.....2.000 €
- Viajes visita a clientes:..... 6.000 €
- Invitación a potenciales clientes (Compañías y Proveedores de viajes) para conocer las instalaciones y el programa de FSR ( 10 invitaciones con estancia de 2 noches).....7.000 €
- Varios (teléfono, internet, etc).....6.000 €

El total de los gastos comerciales en el periodo será de: 28.500 €

Gastos referentes al acuerdo FSR - Hispania Activos Inmobiliarios S.A.:

El valor añadido que para Hispania Activos Inmobiliarios S.A supone FSR es el asumir la contratación de una serie de noches al año de forma que Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL intente asegurar su objetivo de ocupación optimo durante todo el año. Como ya se mencionó al principio, el hotel dispone de 242 habitaciones que por 365 días supone una oferta de 88.330 noches por año. Además se trata de una oferta muy cara lo que podría ser un inconveniente para conseguir el cien por cien de contratación.

En la negociación entre FSR e Hispania Activos Inmobiliarios S.A. se tuvo en cuenta la siguiente circunstancia:

Al comparar las ofertas que en un mismo periodo (1.11.2016 a 11.11.2016) realizan el propio hotel y dos operadores conocidos (Booking y Tipadvisor), sorprendentemente, comprobamos que no hay diferencias entre estos y la que hace el propio hotel, siendo el precio de la habitación con desayuno de 280 €. Tomando esta cifra como referencia, nuestra oferta al hotel consistió en asegurarle este primer año la contratación de un mínimo de 2.000 noches a un precio de 140 €. El pago de los 280.000 € se efectuaría en dos fases al principio de cada semestre (1 de enero y 1 de julio) FSR abonará esta cantidad independientemente de que tuviera éxito o no en conseguir el número de clientes necesarios para alcanzar las 2.000 pernoctaciones.

Por tanto el pago por este concepto en 2018 será de 280.000 €

#### Cursos y prácticas de surf:

Se estima un pago en este ejercicio de 36.000 € según acuerdo con la escuela de surf **Point Break** (ver detalle en el capítulo de ingresos 2018).

#### Excursiones:

Se estima un pago en este ejercicio de 18.000 € según acuerdo con la Agencias de excursiones locales **Lanzarote Guides** y **Visitacy** (ver detalle en el capítulo de ingresos 2018)

#### Servicio de desplazamientos:

Para los traslados aeropuerto, hotel, área de surf, etc se usará el servicio de lanzadera con el que ya cuenta el hotel. El precio de dichos traslados ya viene incluido en la cuota que FSR paga en el concepto “Gastos de infraestructura” (Alquiler oficina FSR).

|   |
|---|
| <b>TOTAL DE GASTOS (2018):..... 581.170 €</b> |
|---|

#### **Análisis de ingresos:**

Este será el primer ejercicio en el cual la Compañía inicia su actividad. Como consecuencia de la gestión comercial ya iniciada en los últimos cuatro meses del año anterior y la que se lleva a cabo a lo largo de este ejercicio se considera que FSR podrá tener sus primeros ingresos por los siguientes conceptos:

#### Hospedaje:

- Habitaciones:

FSR consigue al final del ejercicio la contratación de 1.720 noches en base a los siguientes acuerdos comerciales:

- 15 grupos empresariales de 10 personas cada uno con 4 pernoctaciones: 600 noches
- 5 grupos empresariales de 20 personas cada uno con 4 pernoctaciones: 400 noches
- 2 grupo empresarial de 40 personas con 4 pernoctaciones: 320 noches
- 200 noches contratadas directamente a través de la página web de FSR
- 200 noches contratadas por las Agencias con las que FSR ha llegado a un acuerdo para que éstas incluya su oferta en sus catálogos

En los cuatro primeros casos; es decir 1.520 noches (600 + 400 + 320 + 200) FSR facturará la habitación a 260 € (recordemos que la oferta del propio hotel eran 280 €) por lo que el importe total facturado por este capítulo será de 395.200 € (1.520 noches x 260 €)

En las 200 noches que vienen a través de Agencia, éstas obtendrán una bonificación de forma que el precio de FSR por habitación para estas será de 190 €. La Agencia tendrá un margen por habitación de 70 € (260 € precio al cliente – 190 € cargo de FSR). Por tanto la facturación de FSR por este capítulo será de 38.000 € (200 noches x 190 €).

Por lo tanto, el total de ingresos por hospedaje ascenderá a 433.200 €

#### Gastos de restaurante y bar:

Los clientes de FSR cargarán todos sus gastos a una tarjeta que le identifique como cliente FSR y que será facilitada en el hotel. Sobre todos los gastos realizados por ellos en el restaurante, en la cafetería o en el Pub por la noche, se generará una bonificación del 15 % para FSR que le será abonada por el hotel. Se estima que tanto los 330 clientes que vienen en grupo y unos 100 clientes que estimamos corresponderían a las pernoctaciones contratadas vía web o Agencia podrían hacer una media de 50 € de gasto por día (no hay que olvidar que las contrataciones comprenden la habitación y desayuno pero no se trata de pensión completa. Por otra parte los precios de comidas y cafetería o Pub en este tipo de hotel son elevados). Como los días de estancia calculados son 1.420, el consumo de los clientes será de 71.000 € (1.420 pernoctaciones x 50 €). El 15 % de esta cantidad: 10.650 €, será abonado a FSR por el Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL.

En cuanto al gasto de los clientes de FSR en el mini-bar de la habitación, no quedan incluidos en este concepto de bonificación del 15%; por lo que el hotel se encargará de incluirlos en su factura final al cliente, sin necesidad de ser registrados en la tarjeta de gastos asociada a FSR. Esta partida queda pues exenta de cualquier tipo de gasto o ingreso para FSR. El mini-bar será responsabilidad del hotel, asegurándose de ofrecer el nivel de servicio deseado a los clientes.

#### Alquiler de sala de reuniones:

Diez de los quince grupos empresariales de 10 personas y dos de los cinco grupos de 20 personas celebrarán tres días de reunión cada uno. En ambos casos se utilizará el mismo tipo de sala con las configuraciones adaptadas a cada caso. El alquiler que facturará Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL será de 500 € por día y FSR obtendrá de Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL un pago de 200 € por día. Por lo tanto FSR recibirá por este concepto 7.200 € (12 grupos x 3 días x 200 €).

Uno de los grupos empresariales de 40 personas también celebrará reuniones durante tres días. El alquiler de esta sala será de 650 € por día. FSR recibirá del Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GL 250 € por día. Por lo tanto FSR obtendrá por este concepto 750 € (3 días x 250 €).

En todos los casos el alquiler contempla la disponibilidad de la sala, limpieza y medios de proyección. No incluirá las consumiciones que efectúen los participantes (desayunos, bebidas y comidas).

#### Cursos y prácticas de surf:

Se ha elegido una prestigiosa escuela de surf en la isla: **Point Break** (<http://www.pointbreakschool.com/es/>) con la que hemos acordado una serie de cursos dependiendo del nivel de los clientes. Ellos dan las clases mientras que FSR se encarga de poner el material necesario para la práctica del surf (neoprenos, tablas, cámaras). La escuela ofrece cursos de 3 días a 120 €. FSR contratará para sus clientes un curso con una atención más cuidada de acuerdo al perfil de estos. Por estos cursos FSR cobrará a sus clientes 150 € y abonará a **Point Break 120 €**.

FSR estima que serán 300 los clientes que decidirán apuntarse a estos cursos (recordamos que el número total de clientes era de 430) por lo que FSR cobrará 45.000 € (300 clientes x 150 €). FSR abonará a **Point Break 36.000 €** (300 clientes x 120 €) y obtendrá un beneficio de 9.000 € (300 clientes x 30 €).

### Excursiones:

Como ya se ha adelantado en el capítulo de gastos, dos son las excursiones que en principio se han contemplado para ofertar a los clientes: “Lanzarote desde Fuerteventura. Gran Tour Exclusivo” ofertado por **Lanzarote Guides** y “Fuerteventura Beaches by 4 x 4” ofertado por **Visitacy**. No obstante, hay que señalar que estas son las que utilizaremos de referencia pero que la oferta podrá ir cambiando ya que el abanico de posibilidades de atractivas excursiones es amplísimo.

En el primer caso **Lanzarote Guides** ofrece la excursión estándar incluyendo el Ferry (ida y vuelta en el día) a un precio de 85 €. El acuerdo que FSR llega con el proveedor es la organización de visitas exclusivas al grupo FSR – siempre que el número de clientes sea un mínimo de 20 – y con un trato más diferenciado. FSR pagará a **Lanzarote Guides** 80 € y facturará a los clientes 100 €. Se estima que de los 430 clientes que recibe FSR en 2018, 150 realizan esta excursión. Por tanto FSR abonará a **Lanzarote Guides** 12.000 € (150 clientes x 80 €). El beneficio de FSR será de 3.000 €.

En el segundo caso **Visitacy** ofrece “Fuerteventura Beaches by 4 x 4” al precio de 67 €. Al igual que en el caso anterior se pide al proveedor la organización de grupos individuales y un trato diferencial con los clientes FSR. **Visitacy** recibirá 60 € por cliente y FSR cobrará a sus clientes 80 €. Se considera que serán 100 los clientes que se apuntarán a esta excursión. Por tanto, la facturación de FSR será de 8.000 € con un beneficio de 2.000 € ya que tendrá que abonar 6.000 € a **Visitacy**.

### Merchandaising:

Se estiman unos beneficios de 1.500 € por la venta de camisetas, llaveros, bolígrafos, etc. con el logo de FSR.

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE INGRESOS (2018):.....521.300 €</b> |
|--|

|  |
|--|
| <b>RESULTADO NETO (2018):..... - 59.870€</b> |
|--|

## AÑO 2019

### Análisis de gastos:

#### Gastos de Personal:

En el segundo año de actividad de FSR se decide una serie de incrementos salariales según se detalla. Además, al Técnico Comercial se le promociona a Jefe de Ventas con un salario de 30.000 €, y se contrata un nuevo Técnico Comercial y una persona que actuará de relaciones públicas con los clientes FSR.

- Director General:..... 44.000 € (incremento del 10% vs año 2018)
- Director Comercial:.....44.000 € (incremento del 10% vs año 2018)
- Jefe de Ventas:.....30.000 €(antiguo Técnico Comercial)
- Técnico Comercial: ..... 24.000 € (nueva contratación)
- Relaciones públicas.....24.000 € (nueva contratación)
- Secretaria: ..... 22.000 € (incremento del 10% vs año 2018)

---

TOTAL:..... .188.000 €

Mantenemos un coste estimativo de Seguridad social del 33%, lo que implica para este ejercicio un gasto de personal total de 250.040 €.

#### Asesoría fiscal, legal y contable:

FSR externalizará, al igual que en 2018, este soporte que tendrá un coste anual de 12.000 €

#### Gastos de infraestructura:

No se prevén cambios con respecto al año anterior:

- Alquiler oficina FSR: .....24.000 €
- Material de oficina, mobiliario, etc. : .....1.500 €

---

TOTAL:..... .25.500 €

#### Gastos de financiación:

El impacto del préstamo en el año será de 13.309 €



### Gastos comerciales:

Además de las contrataciones, se produce un notable incremento en los gastos comerciales:

- Página web (mantenimiento):..... 1.500 €
- Material impreso publicitario:.....18.000 €
- Productos para el Merchandaising..... 3.000 €
- Viaje visitas a clientes:.....18.000 €
- Invitación a potenciales clientes (Compañías y Agencias de viajes) para conocer las instalaciones y el programa de FSR ( 20 invitaciones con estancia de 2 noches).....14.000 €
- Varios (teléfono, internet, etc).....6.000 €

El total de los gastos comerciales en el periodo será de: 60.500 €

### Gastos referentes al acuerdo FSR - Hispania Activos Inmobiliarios S.A.:

El acuerdo se mantiene en los mismos términos. No obstante, al superar la cifra de 2.000 noches y pasar a 3.240, la cantidad que FSR deberá abonar será la de 453.600 €.

### Cursos y prácticas de surf:

Se estima un pago en este ejercicio de 60.000 € según acuerdo con la escuela de surf **Point Break** (ver detalle en el capítulo de ingresos 2019).

### Excursiones:

Se estima un pago en este ejercicio de 26.800 € según acuerdo con la Agencias de excursiones locales **Lanzarote Guides** y **Visitacy** (ver detalle en el capítulo de ingresos).

### Servicio de desplazamientos:

Para los traslados aeropuerto, hotel, área de surf, etc se usará el servicio de lanzadera con el que ya cuenta el hotel. El precio de dichos traslados ya viene incluido en la cuota que FSR paga en el concepto “Gastos de infraestructura” (Alquiler oficina FSR).

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE GASTOS (2019):.....901.749 €</b> |
|--|

### **Análisis de ingresos:**

En el segundo año de actividad de FSR son ya muchos los clientes (Compañías que potencialmente puedan organizar eventos y Agencias) visitados e igualmente el número de visitas a su página web se ha visto notablemente incrementado. Como consecuencia de esta acción comercial el número de clientes del Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL gestionados a través de FSR se estima en el siguiente:

#### Hospedaje:

##### - Habitaciones:

FSR consigue al final del ejercicio la contratación de 3.240 noches en base a los siguientes acuerdos comerciales:

- 20 grupos empresariales de 10 personas cada uno con 4 pernoctaciones: 800 noches
- 10 grupos empresariales (directivos) de 5 personas cada uno con 4 pernoctaciones: 200 noches
- 10 grupos empresariales de 20 personas cada uno con 4 pernoctaciones: 800 noches
- 4 grupo empresarial de 40 personas con 4 pernoctaciones: 640 noches
- 400 noches contratadas directamente a través de la página web de FSR
- 400 noches contratadas por las Agencias con las que FSR ha llegado a un acuerdo para que éstas incluya su oferta en sus catálogos

En los cinco primeros casos; es decir 2.840 habitaciones (800 + 200 + 800 + 640 + 400) FSR facturará la habitación a 260 € (recordemos que la oferta del propio hotel eran 280 €) por lo que el importe total facturado por este capítulo será de 738.400 € (2.840 habitaciones x 260 €)

En las 400 noches que vienen a través de Agencia, éstas obtendrán una bonificación de forma que el precio de FSR por habitación para estas será de 190 €. La Agencia tendrá un margen por habitación de 70 € (260 € precio al cliente –

190 € cargo de FSR) Por tanto la facturación de FSR por este capítulo será de 76.000 € (400 noches x 190 €).

Por lo tanto, el total de ingresos por hospedaje ascenderá a 814.400 €

#### Gastos de restaurante y bar:

Respecto a la bonificación (15%) que Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL hará a FSR por los gastos de estos cliente en el hotel, volvemos a estimar un gasto medio de 50 € por día, lo que en el caso de los 610 clientes pertenecientes a grupos su gasto total será de 122.000 € (610 clientes x 4 noches x 50 €) siendo la cantidad a abonar a FSR de 18.300 € (el 15%). Se estima que el número de noches contratadas directamente a través de la página web (400) y el contratado a través de Agencias (400) corresponderían a 200 noches con gasto en restaurante y bar, lo que en términos de consumo serían 10.000 € (200 noches x 50 €). El 15 % que correspondería a FSR sería de 1.500 €.

Por tanto, el total ingresado por FSR será de 19.800 €

#### Alquiler de sala de reuniones:

Quince de los veinte grupos empresariales de 10 personas, y cuatro de los diez grupos de 20 personas celebrarán tres días de reunión cada uno. En ambos casos se utilizará el mismo tipo de sala con las configuraciones adaptadas a cada caso. El alquiler que facturará Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL será de 500 € por día y FSR obtendrá de Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL una pago de 200 € por día. Por lo tanto FSR recibirá por este concepto 11.400 € (19 grupos x 3 días x 200 €).

A los 10 grupos constituidos por directivos (5 personas) se les facilitará una sala de reuniones sin coste adicional. Será una deferencia comercial cuyo principal objetivo es animar a sus respectivas Compañías a realizar reuniones de sus diferentes Departamentos en Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL a través de FSR.

Dos de los cuatro grupos de 40 personas también celebrará reuniones durante tres días. El alquiler de esta sala será de 650 € por día. FSR recibirá del Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL 250 € por día. Por lo tanto FSR obtendrá por este concepto 1.500 € (2 grupos x 3 días x 250 €).

En todos los casos el alquiler contempla la disponibilidad de la sala, limpieza y medios de proyección. No incluirá las consumiciones que se efectúen los participantes (desayunos, bebidas y comidas)

#### Cursos y prácticas de surf:

El acuerdo con **Point Break** se mantiene en los mismos términos que el año anterior. En este caso se estima que el número de clientes que se apuntarán a los cursos de surf sería de 500 (300 en 2018) y FSR facturaría 75.000 € (500 clientes x 150 €). FSR abonaría a **Point Break** 60.000 €

### Excursiones:

Los acuerdos con **Lanzarote Guide** y **Visitacy** serían idénticos a los de 2018.

En el primer caso se estima que 200 clientes (150 en 2018) harán la visita a Lanzarote lo que supondrá para FSR una facturación de 20.000 € (200 clientes x 100 €). **Lanzarote Guide** recibiría 16.000 €

En el caso de **Visitacy** la excursión local la contratarían 180 clientes (100 en 2018) lo que supondría para FSR un ingreso de 14.400 € (180 clientes x 80 €) **Visitacy** recibiría 10.800 € (180 clientes x 60 €).

### Merchandising:

Los ingresos por este tipo de productos alcanzarían los 2.500 €

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE INGRESOS (2019):.....959.000 €</b> |
|--|

|   |
|---|
| <b>RESULTADO NETO (2019):..... 57.251 €</b> |
|---|

## **Año 2020**

El análisis de gastos e ingresos de este ejercicio y el de 2021 se harán refiriéndonos a los conceptos anteriormente señalados en los ejercicios anteriores sin descender a detalles ya conocidos.

### **Análisis de gastos:**

Los gastos en este ejercicio se estiman en 973.181 € lo que supone un incremento del 12 % con respecto a los de 2019 (868.709€). El incremento se debe básicamente a los siguientes hechos:

- No se prevé la incorporación de nuevos empleados y los salarios, que en 2019 supusieron 188.000 €, se verán incrementados en un 7% alcanzando la cifra de 201.160 €. La subida lineal será del 3 % para todos los empleados destinándose la diferencia hasta el 7 % a gratificaciones en casos especiales. Incluyendo los gastos de seguridad social supone un gasto de personal total de: 267.543 €
- No se prevén cambios en los gastos de infraestructuras (25.500 €) y de asesoría (12.000 €).

- Los gastos financieros serán en este ejercicio de 10.221€.
- Según el acuerdo entre FSR y Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GL y dado que el número de noches previstas para este ejercicio es de 3.630, lo que representa un incremento respecto al ejercicio anterior del 12 %. La cantidad que FSR deberá abonar es de 508.200 €.
- Los gastos comerciales, que en 2019 fueron de 60.500 €, se verán incrementados un 10 % alcanzando la cifra de 66.550 €.
- Los pagos al proveedor de cursos de surf que en 2019 fueron de 60.000€ pasarán a ser 69.000 € en 2020 por un mayor número de clientes (575 en 2020 suponiendo un 15 % más que en 2019).
- Los pagos a las Agencias locales de turismo que en 2019 fueron 26.800 € pasarán a ser 32.160 € en 2020 por un mayor número de clientes (un 20% más).

|   |
|---|
| <b>TOTAL DE GASTOS (2020):..... 991.174 €</b> |
|---|

### **Análisis de ingresos:**

Los ingresos en 2020 ascenderán a 1.066.580 lo que supone con respecto al año anterior (959.000 €) un incremento del 11.12 % A continuación se describen los cambios que se prevén en el ejercicio:

- En 2019 el número de clientes fue de 810 (610 procedentes de grupos) y 200 a través de la página web o Agencias. La ocupación fue de 3.240 noches. En 2020 se espera un incremento del 12 % lo que llevaría a la cifra de 3.630 noches. De estas se consideran que 2.900 proceden de grupos fruto de la labor comercial de FSR o a través de la página web lo que representarán unos ingresos de 754.000 € (2.900 noches x 260 €). Las 730 noches que vienen a través de Agencias, representarán 138.700€ (730 noches x 190 €). El total de ingresos por hospedaje es por tanto: 892.700 €.
- El número estimado de clientes es de 905 que en sus 4 noches y a una media de 50 € por día consumirán en el hotel por valor de 181.000 €. Como FSR recibe una bonificación del 15 % la cantidad será de 27.150 €.
- En alquiler de salas de reuniones se estiman unos ingresos de 16.200 € frente a los 12.900 € del año anterior.

- Los cursos de surf representarán unos ingresos del 15 % superiores al año anterior, alcanzándose una cifra de 86.250 €.
- Los ingresos por excursiones locales alcanzarán la cifra de 41.280 € que es un incremento del 20 % respecto al año anterior.
- Merchandasing : 3.000 €

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE INGRESOS (2020):.....1.066.580 €</b> |
|--|

|   |
|---|
| <b>RESULTADO NETO (2020):..... 56.646 €</b> |
|---|

### **Año 2021**

#### **Análisis de gastos:**

Los gastos en este ejercicio se estiman en 1.109.919 € lo que supone un incremento del 14% con respecto a los de 2020 (973.181 €). El incremento se debe básicamente a los siguientes hechos:

- No se prevé la incorporación de nuevos empleados y los salarios, que en 2020 supusieron 201.160 €, se verán incrementados en un 7 % alcanzando la cifra de 215.242 €. La subida lineal será del 3 % para todos los empleados, destinándose la diferencia hasta el 7% a gratificaciones en casos especiales. Incluyendo los gastos de seguridad social supone un gasto de personal total de: 286.272 €
- No se prevén cambios en los gastos de infraestructuras (25.500 €), gastos de asesoría (12.000 €).
- Los gastos de financiación en este ejercicio serán de 6.979€.
- Según el acuerdo entre FSR y Hotel Atlantis Bahia Real \*\*\*\*\* GLy dado que el número de noches previstas para este ejercicio es de 4.285, lo que supone un 18 % por encima de 2020. Por tanto la cantidad que FSR deberá abonar es de 599.900 €.
- Los gastos comerciales, que en 2020 fueron de 66.550 €, se verán incrementados un 5 % alcanzando la cifra de 69.877 €

- Los pagos al proveedor de cursos de surf pasarán a ser 79.350 € en 2021 por un mayor número de clientes.
- Los pagos a las Agencias locales de turismo que en 2020 fueron de 32.160 € pasarán a ser 41.808 € en 2021 por un mayor número de clientes

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE GASTOS (2021):.....1.121.686 €</b> |
|--|

### **Análisis de ingresos:**

Los ingresos en 2021 ascenderán a 1.270.602 €, lo que supone con respecto al año anterior (1.066.580 €) un incremento del 19% A continuación se describen los cambios que se prevén en el ejercicio:

- En 2020 el número de clientes fue de 905 y la ocupación fue de 3.630 noches. En 2021 se espera un incremento del 18 % lo que llevaría a la cifra de 4.285 noches. De estas se consideran que 3.500 proceden de grupos fruto de la labor comercial de FSR o a través de la página web lo que representarán unos ingresos de 910.000 € (3.500 noches x 260 €). Los 785 noches que vienen a través de Agencias, representarán 149.150 € (785 noches x 190 €). El total de ingresos por hospedaje es por tanto: 1.059.150 €.
- El número estimado de clientes es de 1.070 que en sus 4 noches y a una media de 50 € por día consumirán en el hotel por valor de 214.000 €. Como FSR recibe una bonificación del 15 % la cantidad será de 32.100 €
- En alquiler de salas de reuniones se estiman unos ingresos de 23.000 € frente a los 16.200 € del año anterior.
- Los cursos de surf representarán unos ingresos del 15 % superiores al año anterior, alcanzándose una cifra de 99.188 €
- Los ingresos por excursiones locales alcanzarán la cifra de 53.664 € que es un incremento del 30 % respecto al año anterior.
- Merchandising : 3.500 €

|  |
|--|
| <b>TOTAL DE INGRESOS (2021):.....1.270.602 €</b> |
|--|

|                                    |                  |
|------------------------------------|------------------|
| <b>RESULTADO NETO (2021):.....</b> | <b>108.745 €</b> |
|------------------------------------|------------------|

### **Año 2022**

#### **Análisis de gastos:**

Los gastos en este ejercicio se estiman en 1.282.175 € lo que supone un incremento de casi el 15.5 % con respecto a los de 2021 (1.109.919 €). El incremento se debe básicamente a los siguientes hechos:

- No se prevé la incorporación de nuevos empleados y los salarios, que en 2021 supusieron 215.242 €, se verán incrementados en un 10 % alcanzando la cifra de 236.767 € . Incluyendo los gastos de seguridad social supone un gasto de personal total de: 314.900 €
- No se prevén cambios en los gastos de infraestructuras (25.500 €), gastos de asesoría (12.000 €).
- Los gastos de financiación en este ejercicio serán de 3.575 €.
- Según el acuerdo entre FSR y Hotel Atlantis Bahía Real \*\*\*\*\* GLy dado que el número de noches previstas para este ejercicio es de 5.142, lo que supone un 20 % por encima de 2021. Por tanto la cantidad que FSR deberá abonar es de 719.880 €.
- Los gastos comerciales, que en 2021 fueron de 69.877 €, se verán incrementados un 5 % alcanzando la cifra de 73.371 €
- Los pagos al proveedor de cursos de surf pasarán a ser 93.633 € en 2022 por un mayor número de clientes.
- Los pagos a las Agencias locales de turismo que en 2021 fueron de 41.808 € pasarán a ser 52.260 € en 2022 por un mayor número de clientes



**TOTAL DE GASTOS (2022):.....1.295.119 €**

### **Análisis de ingresos:**

Los ingresos en 2022 ascenderán a 1.523.322 €, lo que supone con respecto al año anterior (1.270.602 €) un incremento del 20 %. A continuación se describen los cambios que se prevén en el ejercicio:

- En 2021 el número de clientes fue de 1.070 y la ocupación fue de 4.285 noches. En 2022 se espera un incremento del 20 % lo que llevaría a la cifra de 5.142 noches. De estas se estima que 4.100 proceden de grupos fruto de la labor comercial de FSR o a través de la página web lo que representarán unos ingresos de 1.066.000 € (4.100 noches x 260 €). Las 1.042 noches que vienen a través de Agencias, representarán 197.980 € (1.042 noches x 190 €). El total de ingresos por hospedaje es por tanto: 1.263.980 €.
- El número estimado de clientes es de 1.284 que en sus 4 noches y a una media de 50 € por día consumirán en el hotel por valor de 256.800 €. Como FSR recibe una bonificación del 15 % la cantidad será de 38.520 €
- En alquiler de salas de reuniones se estiman unos ingresos de 32.200 € frente a los 23.000 € del año anterior.
- Los cursos de surf representarán unos ingresos del 18 % superiores al año anterior, alcanzándose una cifra de 117.042 €
- Los ingresos por excursiones locales alcanzarán la cifra de 67.080 € que es un incremento del 25 % respecto al año anterior.
- Merchandasing: 4.500 €

**TOTAL DE INGRESOS (2022):.....1.523.322 €**

**RESULTADO NETO (2022):..... 167.917 €**

Tabla 3. Cuadro resumen Valor Financiero Acumulado

| FSR ACUMULADO  |             | Acumulado  | Acumulado  | Acumulado   | Acumulado    | Acumulado    |
|--|-------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|
|  | 4Q 2017     | 2.018 €    | 2.019 €    | 2.020 €     | 2.021 €      | 2.022 €      |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |             |            |            |             |              |              |
| <b>Ingresos:</b>   |             |            |            |             |              |              |
| Nacional:  |             |            |            |             |              |              |
| Ingresos por productos   |             |            |            |             |              |              |
| Ingresos por servicios   | 0 €         | 521.300 €  | 959.000 €  | 1.066.580 € | 1.270.602 €  | 1.523.322 €  |
| Internacional:   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Ingresos por productos   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Ingresos por servicios   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €         | 521.300 €  | 959.000 €  | 1.066.580 € | 1.270.602 €  | 1.523.322 €  |
| <b>Gastos:</b>   |             |            |            |             |              |              |
| Gastos fijos   | -6.000 €    | -37.500 €  | -37.500 €  | -37.500 €   | -37.500 €    | -37.500 €    |
| Salarios y S.Social  | -41.230 €   | -164.920 € | -250.040 € | -267.543 €  | -286.272 €   | -314.900 €   |
| Gastos Financieros   | 0 €         | -16.250 €  | -13.309 €  | -10.221 €   | -6.979 €     | -3.575 €     |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      | -27.700 €   | -362.500 € | -600.900 € | -675.910 €  | -790.935 €   | -939.144 €   |
| <b>Total Gastos</b>  | -74.930 €   | -581.170 € | -901.749 € | -991.174 €  | -1.121.686 € | -1.295.119 € |
| Utilidad antes de I,I,D,A.                                       | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 75.406 €    | 148.916 €    | 228.203 €    |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Resultado antes de impuestos                                     | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 75.406 €    | 148.916 €    | 228.203 €    |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | -18.760 €   | -40.171 €    | -60.287 €    |
| <b>Resultado Neto</b>  | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 56.646 €    | 108.745 €    | 167.917 €    |
| -  |             |            |            |             |              |              |
| <b>Balance General</b>   |             |            |            |             |              |              |
| <b>Activo Corriente</b>  |             |            |            |             |              |              |
| Caja y bancos  | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| Cientes  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Existencias  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudores   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Periodificaciones  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Tesorería  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |             |            |            |             |              |              |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inmovilizado Material  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Otros  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Depreciación acumulada:  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Activo total</b>  | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |             |            |            |             |              |              |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudas a corto plazo   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Créditos bancarios   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Entidades públicas   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |             | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudas a largo plazo   | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Pasivo total</b>  | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |             | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Capital social   | 75.000 €    | 75.000 €   | 75.000 €   | 75.000 €    | 75.000 €     | 75.000 €     |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | 0 €         | -69.700 €  | -129.570 € | -72.319 €   | -15.673 €    | 93.072 €     |
| Resultado del ejercicio  | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 56.646 €    | 108.745 €    | 167.917 €    |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | 70 €        | -54.570 €  | 2.681 €    | 59.327 €    | 168.072 €    | 335.989 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 70 €        | 211.613 €  | 207.106 €  | 198.907 €   | 239.564 €    | 335.989 €    |
| Cuadre   | 0 €         | 5.230 €    | 5.230 €    | 5.230 €     | 5.230 €      | 5.230 €      |
| Cash-flow accionista   | -75.000 €   | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 330.759 €    |
| Tipo de descuento  | 30%         |            |            |             |              |              |
| Valor actual neto flujos accionista                              | 10.833,02 € |            |            |             |              |              |
| TIR  | 34,55%      |            |            |             |              |              |

### **Evolución clientes/noches a 5 años vista:**

#### **2018**

- Clientes: 430
- Noches: 1.720

#### **2019:**

- Clientes: 810
- Noches: 3.240

#### **2020:**

- Clientes: 905
- Noches: 3.630

#### **2021:**

- Clientes: 1.070
- Noches: 4.285

#### **2022:**

- Clientes: 1.284
- Noches: 5.142

## **12. Conclusiones del plan de viabilidad de Flamingo Surf Resort**

### 12.1 Estudio de viabilidad

Todo el estudio previo trata de apoyar la viabilidad de dicho proyecto. Se considera necesario en todo plan de negocio hacer un análisis exhaustivo de las posibles situaciones a las que se va a enfrentar el negocio y examinar la rentabilidad del mismo.

A lo largo del estudio económico y financiero que se ha realizado, se ha intentado reflejar todas las decisiones que se han tomado para el inicio de las actividades en FSR. Se ha tomado nota de decisiones del tipo aumento de personal, aumentos de salarios, hacer más publicidad u ofertas, etc. ya que todas esas acciones tendrán un impacto en los estados financieros del negocio.

Lo primero que se tuvo en cuenta fue la financiación necesaria para poner en marcha el proyecto y llevar a cabo una buena gestión de la misma. La estimación del capital necesario se hizo en torno a las hipótesis realizadas para prever la evolución del negocio. Lógicamente los socios no podían aportar la totalidad del dinero y se buscó un inversor, en este caso un crédito para completar el capital necesario.

Como bien se ve reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias, cuando se pone en marcha la compañía, ésta comienza a generar gastos antes que ingresos, y por tanto el dinero se va más deprisa que entra. Como consecuencia el flujo de caja se ve negativo, hasta el momento en el cual se llega al punto de equilibrio. Ese flujo de caja negativo ha de financiarse con antelación, y de ahí la importancia que tiene aprovisionarse bien de un capital suficiente ya que difícilmente se cubren las deudas iniciales con los ingresos propios del negocio.

El objetivo a lo largo de dicho estudio económico y financiero es mostrar a un posible inversor la viabilidad del negocio, siempre apoyándonos en cifras. Un inversor es consciente del riesgo que conlleva invertir en un negocio que va a empezar hoy en día, por tanto que tenga una buena visión del conjunto de rentabilidad y eso le lleve a considerar la propuesta de interés para aun así conllevar los riesgos correspondientes es de vital importancia para FSR.

Por tanto el estudio económico financiero llevado a cabo trata de informar al inversor y a los socios de la empresa de aspectos fundamentales como:

- Cuál es la inversión inicial necesaria del proyecto y como se obtendrá dicho capital.
- Especificar la forma de cobro y pago prevista para todos los conceptos de facturación de la empresa.

- Previsiones anuales de la cuenta de explotación razonando el importe de cada partida, un **balance financiero** y **cuenta de pérdidas y ganancias**.
- Se cubrirá un espacio temporal de 5 años ya que se considera que menos dejaría el análisis escueto y más implicaría demasiada incertidumbre.
- Evaluación de la inversión (VAN-TIR).

En el anexo se encuentra la cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) y el balance financiero. Se va a explicar brevemente la importancia de estos dos documentos para entender el estudio de viabilidad que se intenta conseguir con este estudio económico financiero.

La **cuenta de pérdidas y ganancias** enumera todos los gastos e ingresos que tiene la empresa en el periodo de 5 años desde el inicio de su actividad. Hay incluso un tramo trimestral en 2017 donde aún no se ha iniciado la actividad y por tanto lo único que hay son gastos, ningún ingreso. El efecto de la cuenta de resultados es doble ya que por un lado muestra el resultado de la empresa en un periodo, ya sea en función de pérdidas (resultado negativo) o de ganancias (resultado positivo), pero también muestra cuáles son los componentes que constituyen el resultado de la compañía, y como están relacionados entre sí. De esta manera se puede apreciar por ejemplo que porcentaje de los costes totales corresponde a costes salariales, o costes de materiales, etc.

Por otro lado está el **balance**. El balance es un documento contable que da información económica sobre la empresa en un momento determinado (de ahí que se diga que es una foto de la empresa a cierre de actuación). Por tanto en esta “foto” se verá qué posee la empresa, qué debe, qué le deben, quién financia a la empresa, qué uso se le da a dicha financiación,...). Refleja el estado patrimonial de la empresa en un momento dado.

¿Cómo? Presentando los activos y pasivos de la empresa en un día concreto. En otras palabras, el **pasivo** muestra la procedencia del capital y el **activo** la forma en que se invierte.

## 12.2 Evaluación de la inversión

Antes de tomar la decisión final de llevar a cabo el proyecto empresarial/plan de negocio que se ha desarrollado, es necesario calcular la rentabilidad prevista que va a generar dicha actividad económica. Se busca encontrar cual es la rentabilidad que se le puede ofrecer a un inversor, esto dará una imagen más o menos clara del valor de nuestra idea de negocio.

Para ello se cuenta con dos ratios que nos darán esa visión que se está buscando: El VAN y el TIR.

### 12.2.1 VAN (Valor actual neto)

Esto indica lo que vale la idea.

“Es la diferencia entre el valor actual de los cobros y pagos, descontados a la tasa de interés que podríamos conseguir haciendo una inversión alternativa del capital. De esta forma podemos valorar si obtendremos más beneficio con la actividad económica empresarial o invirtiendo el capital en, por ejemplo, fondos de inversión.” - *Plan de negocio. Enrique Zorita LLoreda. ESIC.*

Para **FSR** sale un **VAN** de **10.833,02 €**.

### 12.2.2 TIR (Tasa interna de retorno)

Es la rentabilidad para que el VAN sea igual a 0. Pero, esta definición deja el concepto un poco en el aire, por ello se utilizará una definición más completa y fácil de entender para un emprendedor:

El TIR “compara mentalmente una inversión cualquiera con la inversión más segura y común del mercado, el depósito de dinero a plazo fijo en un banco.” - <http://www.odiseadigital.org/cuanta-tir-ienes-que-ofrecer-a-un-business-angel-por-coterobarros>

Un inversor buscará una TIR concreta en un negocio en el que pretende invertir dependiendo del riesgo del mismo, así pues, cuanto más riesgo asuma más TIR exigirá como es lógico. En la página web anteriormente citada, se aprecia que lo normal está siendo exigir un TIR del 25-30% en startups (empresas de elevado riesgo).

Para **FSR** sale un **TIR** igual a **34,55%** para una tasa de descuento del 30%.

Se considera en consonancia con lo anterior que este es un TIR bastante aceptable, viendo cómo está el mercado y viendo el posible riesgo que tendría que asumir el inversor.

## 12.3 Conclusiones plan de viabilidad

Como conclusión final, FSR es un negocio rentable que ofrece una elevada tasa de rentabilidad a los accionistas, además con unas perspectivas de crecimiento claras a lo largo de los años.

A continuación, se analiza el grado de viabilidad que tiene la iniciativa empresarial FSR, desde cinco puntos de vista: técnico, comercial, económico, financiero y estratégico.

### *12.3.1 Viabilidad Técnica*

Desde el punto de vista técnico es viable ya que puede desarrollar eficientemente sus servicios. Instalaciones, mobiliario, recursos tecnológicos pero principalmente los humanos son los recursos que permiten a FSR prestar sus servicios. Todo ello se especifica en detalle en el plan de operaciones y RRHH.

### *12.3.2 Viabilidad Comercial*

Se ha justificado la existencia de un mercado para el servicio previsto, y las ventas estimadas se consideran realistas acorde al planteamiento que se hace de la empresa, demostrando su viabilidad desde el punto de vista comercial.

### *12.3.3 Viabilidad económica-financiera*

También se considera viable económicamente ya que es capaz de generar beneficios proporcionando una rentabilidad bastante aceptable al accionista y desde el punto de vista financiero, ya que no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada en cuanto a endeudamiento, solvencia y liquidez.

Como se refleja en los cálculos financieros para poder desarrollar el proyecto se requiere de una inversión total de 400.000€ de los cuales los socios aportan 75.000€ en forma de capital social y el resto se concede como crédito bancario a devolver en un plazo de 5 años con un tipo de interés del 5% anual.

La valoración del proyecto refleja un valor actual neto de 10.833,02 € a 5 años con una tasa de descuento del 30%.

Las principales obligaciones de FSR son a largo plazo y según las estimaciones realizadas cuenta con recursos suficientes para hacer frente a dichas obligaciones de pago. Para simplificar se ha considerado que en este primer periodo de 5 años de la empresa no se repartirá dividendos a los socios. Más adelante es posible que sí.

Por tanto, se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente.

### *12.3.4 Viabilidad estratégica*

FSR es un proyecto que se basa firmemente en su misión, visión y valores de la empresa. El plan de negocio se desarrolla en concordancia con las mismas y para ello se han realizado los estudios de mercado y análisis estratégicos correspondientes, siempre con el objetivo de garantizar la estrategia planteada a lo largo del plan de negocio. El estudio del sector y la explotación al máximo de las ventajas competitivas de FSR, llevan a la conclusión que es un proyecto empresarial viable estratégicamente.

## **13. Flamingo Surf Resort y su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa**

### **13.1 Introducción a la RSC**

Cuando se definió la Misión, Visión y Valores de **FSR** ya se anticipó su compromiso con una triple cuenta de resultados en la que no sólo el aspecto financiero sino el social y el medioambiental iban también a formar parte de sus objetivos estratégicos. Aquí se señalan, primero, cuáles son los motivos que llevan a **FSR** a asumir ese compromiso, y, a continuación, se detalla cómo éste se llevará a la práctica.

Respecto a los hechos que llevan a **FSR** a aceptar esta apuesta, merece la pena hacer algo de historia con dos citas clásicas en la literatura de la Responsabilidad Social Corporativa (a continuación: RSC)

***“The Social Responsibility of Business is to increase its Profits”***

***Milton Friedman***

***(The New York Times Magazine. September 1970)***

***“There is no inherent contradiction between improving competitive context and making a sincere commitment to bettering society”***

***Michel E. Porter & Mark R. Kramer***

***(Harvard Business Review. December, 2002)***

Afortunadamente para la sociedad y el planeta ha sido el artículo de Porter & Kramer, y no el de Friedman, el que la ciudadanía y una buena parte – insuficiente todavía – de las grandes Corporaciones han considerado como la vía a seguir por las Empresas. Sirva de ejemplo el mensaje que en un importante Foro de Negocios lanzó el máximo representante de una potente Corporación americana:

***“Companies need to be accountable for more than just the money they earn”***

***Jeffrey Immelt***

***Chairman & CEO General Electric***

***(Business Conference. November, 2008)***



En 2011 Porter y Kramer publicaron, dentro del campo de la RSC, un desarrollo todavía más ambicioso que aunque no sea éste objetivo del presente informe merece la pena señalarlo al menos. Se trata del concepto del “*share value*” (Creating Share Value. Michel E. Porter & Mark R. Cramer. Harvard Business Review. January – February 2011). Este nuevo concepto vendría a ser como el conjunto de políticas que incrementan la competitividad de la Empresa a la vez que permiten avanzar en las condiciones económicas de las sociedades en las que opera.

Sirvan de ejemplo estas referencias para ilustrar el contexto en el que discurrió la reflexión que **FSR** realizó sobre la RSC y su posterior decisión de adherirse a ella.

Dos últimos apuntes antes de pasar a detallar el compromiso asumido a este respecto por **FSR**.

En primer lugar, es muy importante señalar que la RSC es algo que voluntariamente decide asumir una organización empresarial más allá de lo que la ley le exige. Pero nunca puede ser una justificación para eludir sus compromisos legales. Nunca un muy elegante informe anual de RSC justificará el que la Empresa utilice artificios contables que le lleven a pagar unos impuestos por debajo de lo que la ley le exige o facilite una información técnica de sus productos que no se ajusta a la realidad.

En segundo lugar, se debe resaltar el hecho de que en España la RSC ha cobrado en las dos últimas décadas una extraordinaria importancia de forma que las principales Escuelas de Negocio del país ofrecen programas de formación de muy alta calidad y las Empresas del Ibex 35 elaboran informes de RSC que obtienen una excelente calificación por parte de evaluadores internacionales.

**FSR** consideró que no podía obviar los movimientos que tanto desde el mundo universitario, empresarial y desde la propia sociedad se han dado en dirección a la RSC y es por ello que decidió que ésta fuera parte de sus señas de identidad. A continuación se describe cómo **FSR** aborda este compromiso.

La primera aproximación que habitualmente se hace, y es la que **FSR** llevó a cabo, es la de identificar a sus grupos de interés (a veces citados como *stakeholders* según la denominación en la literatura anglosajona). Y, a continuación, elaborar una serie de acciones que conecten a estos grupos con **FSR** en un marco de RSC. Recordemos que se define “grupo de interés” como aquel colectivo que influirá o va a verse influido por el recorrido empresarial de la Compañía, en este caso **FSR**. Es fácil identificar que, entre otros, van a ser grupos de interés los accionistas de **FSR**, sus empleados, los proveedores, los clientes, las autoridades locales, etc. A continuación señalamos algunas de las actuaciones puestas en práctica por **FSR** con estos colectivos.

### 13.2 Empleados

- Elaboración de un protocolo sobre "Acoso laboral" que facilite a los empleados el conocimiento sobre los comportamientos de acoso y la forma de actuación.
- Encuesta de clima. Anualmente y de forma anónima los empleados cumplimentarán una encuesta en la que valorarán los diferentes aspectos laborales y su grado de satisfacción al respecto. Se hará especial hincapié en identificar aquellos asuntos cuya mejora sea importante y urgente.
- Curso de conducción segura. Formación técnica (posición de conducción, manejo del volante, neumáticos, situaciones de riesgo, cansancio y accidentes...). La recogida de clientes en el aeropuerto, el traslado desde el hogar al centro de trabajo, el transporte de material, etc. implica desplazamientos en coche. Estos cursos tienen como objetivo aumentar la seguridad de los empleados en estos desplazamientos.
- Jornadas de puertas abiertas para empleados y familias. En dos ocasiones al año los empleados y sus familias estarán invitados a compartir una jornada en el hotel y las instalaciones deportivas. Se tratará de que, en un clima distendido, se establezca una relación más allá de lo que constituye el trabajo diario y en el que participen las familias.

### 13.3 Clientes

- El compromiso de **FSR** con el medio ambiente y la sostenibilidad será bien visible en su página web de forma que cualquier potencial cliente que la consulte asociará este compromiso a la marca **FSR**. Del mismo modo quedará bien patente su compromiso social.
- Los clientes durante sus estancia recibirán información de los compromisos de **FSR** por la sostenibilidad, indicaciones para un comportamiento responsable durante su estancia en la isla y acciones que Fuerteventura, (instituciones locales, empresas, ecologistas, ONG's y asociaciones de vecinos) llevan a cabo para el mantenimiento del entorno y seguir siendo considerada reserva de la biosfera (categoría otorgada por la UNESCO en 2009).
- **FSR** establecerá un acuerdo con un par de las instituciones anteriormente señaladas de forma que a los clientes de **FSR**, al final de su estancia se les ofrezca la posibilidad de realizar una aportación mediante transferencia bancaria a una de éstas
- El grado de satisfacción de los clientes será evaluado mediante un cuestionario voluntario y anónimo al final de su estancia.

#### 13.4 Sociedad y medio ambiente

- **FSR** colaborará con organizaciones en la isla con un alto compromiso en estos temas, apoyando a asociaciones como “Asociación Fuerteventura Sostenible” ([www.facebook.com/afuerteventurasostenible/](http://www.facebook.com/afuerteventurasostenible/)) y “Observatorio de la Sostenibilidad y Cambio Global de Fuerteventura” ([www.facebook.com/observatorio-de-la-sostenibilidad-y-cambio-global-de-fuerteventura/](http://www.facebook.com/observatorio-de-la-sostenibilidad-y-cambio-global-de-fuerteventura/)).



Figura 15. Imagen Asociación Fuerteventura Sostenible

- **FSR** participará en las Jornadas Profesionales: “**Turismo Fuerteventura: Sostenibilidad y eficiencia energética**” diseñadas para ayudar a los establecimientos hoteleros a buscar las soluciones más adecuadas para maximizar el ahorro energético en sus instalaciones.
- **FSR** facilitará a sus empleados que así lo deseen 5 días de libre disposición para acciones de voluntariado de interés social o medioambiental. Cada empleado que participe en uno de estos proyectos informará a todos los demás las características de la organización con la que va a colaborar, sus objetivos y las tareas que desarrollará el empleado durante esos cinco días. Una vez realizado el voluntariado, el empleado contará su experiencia al resto de la organización.

#### 13.5 Accionistas

- La pequeña organización y escasa complejidad de **FSR** hace que el conocimiento de la marcha de la Empresa sea algo muy accesible en todo momento para sus propietarios. En cualquier caso, y como la transparencia debe ser una de las insignias de identidad de **FSR**, los gestores de la Empresa no se limitarán a informar a sus propietarios en los periodos previamente acordados sino que en cualquier momento que se identifique una circunstancia que pudiera ser relevante, en sentido positivo o negativo, para el futuro de la Empresa será comunicada.
- Los gestores de **FSR** deberán comprometerse con un Código Ético cuyo incumplimiento vendrá asociado a graves sanciones pudiendo llegar incluso al despido.

### 13.6 Proveedores

En el proceso de validación de proveedores, no sólo se tendrá en cuenta el precio, calidad y servicio, **FSR** valorará otros factores:

- Las relaciones entre **FSR** y cualquiera de sus proveedores será transparente en todos los aspectos (facturación, calidades, entregas, etc.).
- En el momento que un proveedor se vea implicado en un asunto de prácticas corruptas, éste perderá a **FSR** como cliente.
- La compra de productos sostenibles tendrá un importante peso a la hora de decidirse por un producto / proveedor. Afortunadamente en la actualidad el mercado ofrece desde ropa sostenible para la práctica del surf: *SURFING San Sebastian* (<https://surfingsansebastian.com/ropa-sostenible/>) como tablas *ECOFIN* (<http://coolhuntingcommunity.com/ecofin-la-primera-aleta-para-tabla-de-surf-sostenible/>)



Figura 16. Tabla de surf ecológica VANNAV

- Un acuerdo entre **FSR** y un proveedor para que este último retire el material obsoleto o inutilizable y asegure la gestión responsable de estos materiales será un elemento que se valorará muy positivamente por parte de **FSR**.

## 14 Conclusiones Finales, Glosario, Anexos y Bibliografía

### 14.1 Conclusiones Finales

Al principio de este informe, se señalaba que una nueva oportunidad de negocio debería ser no solo atractiva sino que además, y fundamentalmente, debería ser viable. El análisis financiero que se ha realizado claramente apoya la viabilidad del proyecto. Sin duda, esta se debe a que el nuevo modelo es capaz de ser aceptado como atractivo y esto es un objetivo que se consigue con unos recursos razonables.

En principio, podría pensarse que una estancia en un lugar tan atractivo y conocido como Fuerteventura y la práctica de un deporte como el surf no tiene nada de novedoso y es algo sobradamente explotado y por lo tanto se trataría de un nicho que dejaría poco margen para nuevas oportunidades.

El marco en el que se mueve nuestra oferta, hotel de gran lujo, la práctica del surf en un contexto muy diferente al de los conocidos surfcamps y la acción comercial dirigida en buena parte a grupos empresariales han resultado decisivos en el éxito del proyecto.

Los surfcamps o las otras dos ofertas de hoteles de lujo existentes en Fuerteventura que ligan su oferta al golf hace que ninguno de los dos sea un competidor directo para la oferta de FSR.

Sin duda otro de los motivos del éxito ha sido encontrar un socio estratégico como Hispania Activos Inmobiliarios S.A.

### 14.2 Glosario

- Beneficio operacional: También conocido como Resultado bruto de operación o GOP (Gross Operating Profit) es producto de restar al total de los ingresos los costos directos, nómina, gastos directos de operación y gastos indirectos, este indicador financiero mide la rentabilidad y el desempeño de los gerentes de área, desde ventas, alimentos y bebidas, división cuartos, administración, promoción y publicidad, energéticos, prácticamente están incluidos todos los conceptos operacionales del hotel.
- Rendimiento por dividendo: En ocasiones referido con la terminología anglosajona de *Dividend yield* viene definido por la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio neto} / \text{Total de la inversión} \times 100$$

Ejemplo: Si una empresa repartió durante un año dos dividendos (uno de cuatro céntimos y otro de dos céntimos) y el precio de la acción es de 1,20 euros, la rentabilidad por dividendo será del cinco por ciento.

- SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión Inmobiliaria) son sociedades anónimas cotizadas cuya actividad principal es la adquisición, promoción y rehabilitación de activos de naturaleza urbana para su arrendamiento, bien directamente o bien a través de participaciones en el capital de otras.
- Stakeholder: “Quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa” – R.E Freeman en su obra “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Pitman, 1984).

### 14.3 Bibliografía consultada

- *Plan de negocio* - Enrique Zorita
- *Lean Startup* - Eric Ries (2011). US:Crown Business
- *Business Model Generation* - A. Osterwalder (2010). US:John Wiley and Sons
- *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* - M. E. Porter (1980). NYC: Free Press
- *Portal de ayuda a la creación de empresas.* [www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa](http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa)
- *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).* [www.ine.es](http://www.ine.es)
- *Secretaría General de Turismo de España.* <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/SecretariaDeEstado/Paginas/SecretariaEstado.aspx>
- *Cifra del IPC.* Instituto Nacional de Estadística - [www.ine.es](http://www.ine.es)
- *Cotizaciones a la Seguridad Social.* Ministerio de Empleo y Seguridad Social. [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)
- *Creación de tu propia pagina web* - [www.wix.com](http://www.wix.com)
- *Los diez pecados capitales del marketing* - Philip Kotler.
- *Lo bueno funciona* - Philip Kotler, con David Hessekiel y Nancy R. Lee.
- *Dirección de Marketing* - Philip Kotler, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande, Ignacio Cruz. (ed. milenio. Prentice Hall)
- *Corporate responsibility, a critical introduction* - Michael Blowfield, Alan Murray.

- *Comisión Europea (2010): “Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, COM (2010), Bruselas 3.3.2010.*
- [www.turismodecanarias.com](http://www.turismodecanarias.com)
- [www.cescanarias.org](http://www.cescanarias.org)
- [www.lainformacion.com](http://www.lainformacion.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- <http://www.odiseadigital.org/cuanta-tir-tenes-que-ofrecer-a-un-business-angel-por-coterobarros>
- *Creating Share Value. Michel E. Porter & Mark R. Cramer. Harvard Business Review. January – February, 2011*
- *Asociación Fuerteventura Sostenible - [www.facebook.com/afuerteventurasostenible/](http://www.facebook.com/afuerteventurasostenible/)*
- *“Observatorio de la Sostenibilidad y Cambio Global de Fuerteventura ([www.facebook.com /observatorio –de-la-sostenibilidad-y-cambio-global-de-Fuerteventura/](http://www.facebook.com/observatorio-de-la-sostenibilidad-y-cambio-global-de-Fuerteventura/)).*
- *SURFING San Sebastian (<https://surfingsansebastian.com/ropa-sostenible/>)*
- *Tablas ECOFIN (<http://coolhuntingcommunity.com/ecofin-la-primera-aleta-para-tabla-de-surf-sostenible/>)*

## 14.4 Anexos

### ANEXO 1: Financiación

#### Calculadora de préstamos

| Escriba los valores          |              |
|------------------------------|--------------|
| Importe del préstamo         | 325.000,00 € |
| Interés anual                | 5,00 %       |
| Período del préstamo en años | 5            |
| Número de pagos anuales      | 1            |
| Fecha inicial del préstamo   | 01/01/2017   |
| Pagos extra opcionales       | 0,00 €       |

| Resumen del préstamo        |             |
|-----------------------------|-------------|
| Pago programado             | 75.066,81 € |
| Número de pagos programados | 5           |
| Número real de pagos        | 5           |
| Total de adelantos          | 0,00 €      |
| Interés total               | 50.334,05 € |

Entidad financiera:

| Pago<br>Nº | Fecha del<br>pago | Saldo inicial | Pago<br>programado | Pago extra | Pago total  | Capital      | Intereses   | Saldo final  |
|------------|-------------------|---------------|--------------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| 1          | 01/01/2018        | 325.000,00 €  | 75.066,81 €        | 0,00 €     | 75.066,81 € | 58.816,81 €  | 16.250,00 € | 266.183,19 € |
| 2          | 01/01/2019        | 266.183       | 75.067             |            | 75.067      | 61.758       | 13.309      | 204.426      |
| 3          | 01/01/2020        | 204.426       | 75.067             |            | 75.067      | 64.846       | 10.221      | 139.580      |
| 4          | 01/01/2021        | 139.580       | 75.067             |            | 75.067      | 68.088       | 6.979       | 71.492       |
| 5          | 01/01/2022        | 71.492        | 75.067             |            | 71.492      | 67.918       | 3.575       | 0            |
|            |                   |               |                    |            |             | 321.425,39 € |             |              |

### ANEXO 3: FSR Año Oct-Dic 2017



| FSR OCT.-DICIEMBRE 2017             | Constitución | Gastos    | Gastos          | Gastos      | Gastos      | Acumulado |
|-------------------------------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|-------------|-----------|
|                                     | sociedad     | personal  | infraestructura | financieros | comerciales |           |
| <b>Estado de Resultados:</b>        |              |           |                 |             |             |           |
| <b>Ingresos:</b>                    |              |           |                 |             |             |           |
| Nacional:                           |              |           |                 |             |             |           |
| Ingresos por productos              |              |           |                 |             |             |           |
| Ingresos por servicios              | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Internacional:                      |              |           |                 |             |             |           |
| Ingresos por productos              | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Ingresos por servicios              | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Total Ingresos</b>               | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Gastos:</b>                      |              |           |                 |             |             |           |
| Gastos fijos (alquileres)           | 0 €          | 0 €       | -6.000 €        | 0 €         | 0 €         | -6.000 €  |
| Salarios y S.Social                 | 0 €          | -41.230 € | 0 €             | 0 €         | 0 €         | -41.230 € |
| Gastos Financieros                  | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)         |              |           | -8.800 €        |             | -18.900 €   | -27.700 € |
| <b>Total Gastos</b>                 | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| Utilidad antes de I,I,D,A.          | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| Depreciación y Amortización         | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Gastos financieros corto plazo      | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Gastos financieros largo plazo      | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Resultado antes de impuestos        | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| Impuesto sobre sociedades (%)       | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Resultado Neto</b>               | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| -                                   |              |           |                 |             |             |           |
| <b>Balance General</b>              |              |           |                 |             |             |           |
| <b>Activo Corriente</b>             |              |           |                 |             |             |           |
| Caja y bancos                       | 75.000 €     | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | 70 €      |
| Clientes                            | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Existencias                         | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Deuda a LP con bancos               |              |           |                 |             |             |           |
| Deudores                            |              |           |                 |             |             |           |
| Inversiones Financieras temporales  |              |           |                 |             |             |           |
| Periodificaciones                   |              |           |                 |             |             |           |
| Tesorería                           |              |           |                 |             |             |           |
| <b>Total Activo Corriente</b>       | 75.000 €     | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | 70 €      |
| <b>Activo No Corriente</b>          |              |           |                 |             |             |           |
| Inmovilizado Inmaterial             | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Inmovilizado Material               | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Inversiones Financieras permanente  | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Inversiones inmobiliarias           | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Otros                               | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Depreciación acumulada:             | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Total Activo No Corriente</b>    | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Activo total</b>                 | 75.000 €     | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | 70 €      |
| <b>Pasivo Corriente</b>             |              |           |                 |             |             |           |
| Acreedores comerciales y otras      |              |           |                 |             |             |           |
| cuentas a pagar (Proveedores,...)   | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Deudas a corto plazo                | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Créditos bancarios                  | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Efectos a pagar a corto plazo       | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Entidades públicas                  | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>       | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Pasivo No corriente</b>          |              |           |                 |             |             |           |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Deudas a largo plazo                | 0 €          | 0 €       | 0 €             |             |             |           |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>    | 0 €          | 0 €       | 0 €             |             |             |           |
| <b>Pasivo total</b>                 | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Patrimonio Neto</b>              |              |           |                 |             |             |           |
| Capital social                      | 75.000 €     | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 75.000 €  |
| Resultados de ejercicios anteriores | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Resultado del ejercicio             | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| <b>Total Patrimonio neto</b>        | 75.000 €     | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | 70 €      |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>     | 75.000 €     | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | 70 €      |
| Cuadre                              | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| -                                   |              |           |                 |             |             |           |
| <b>Flujo de Efectivo</b>            |              |           |                 |             |             |           |
| Resultado Neto                      | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |
| + depreciación y amortización       | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| Otros                               | 0 €          | 0 €       | 0 €             | 0 €         | 0 €         | 0 €       |
| <b>Total cash flow</b>              | 0 €          | -41.230 € | -14.800 €       | 0 €         | -18.900 €   | -74.930 € |

### ANEXO 3: FSR Año 2018

| FSR AÑO 2018   | Saldo     | Concesión | Gastos     | Asesorías | Gastos           | Gastos      | Amortización | Gastos      | Gasto      | Coste     | Coste       | Ingresos  | Acumulado  |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|-------------|-----------|------------|
|  | Inicial   | crédito   | personal   |           | infraestructuras | financieros | deuda        | comerciales | FSR        | surf      | excursiones |           |            |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Ingresos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Nacional:  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Ingresos por productos   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 521.300 € | 521.300 €  |
| Internacional:   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Ingresos por productos   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 521.300 € | 521.300 €  |
| <b>Gastos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Gastos fijos (alquileres, asesorías)                             | 0 €       | 0 €       | 0 €        | -12.000 € | -25.500 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -37.500 €  |
| Salarios y S.Social  | 0 €       |           | -164.920 € | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -164.920 € |
| Gastos Financieros   | 0 €       | 0 €       | 0 €        |           | 0 €              | -16.250 €   | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -16.250 €  |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      |           |           |            |           |                  |             |              | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 0 €       | -362.500 € |
| <b>Total Gastos</b>  | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 0 €       | -581.170 € |
| Utilidad antes de I,I,D.A.                                       | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Resultado antes de impuestos                                     | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Resultado Neto</b>  | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |
| <b>Balance General</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Activo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Caja y bancos  | 70 €      | 325.000 € | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | -58.817 €    | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | 206.383 €  |
| Cientes  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Existencias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Deudores   | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Periodificaciones  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Tesorería  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 70 €      | 325.000 € | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | -58.817 €    | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | 206.383 €  |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inmovilizado Material  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Depreciación acumulada:  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Activo total</b>  | 70 €      | 325.000 € | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | -58.817 €    | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | 206.383 €  |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Deudas a corto plazo   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Créditos bancarios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Entidades públicas   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |             |           | 0 €        |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |           | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Deudas a largo plazo   | 0 €       | 325.000 € | 0 €        | 0 €       |                  |             | -58.817 €    |             |            |           |             |           | 266.183 €  |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 0 €       | 325.000 € | 0 €        | 0 €       |                  | 0 €         | -58.817 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 266.183 €  |
| <b>Pasivo total</b>  | 0 €       | 325.000 € | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -58.817 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 266.183 €  |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Capital social   | 75.000 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 75.000 €   |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | -69.700 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -69.700 €  |
| Resultado del ejercicio  | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | 5.300 €   | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -54.570 €  |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 5.300 €   | 325.000 € | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | -58.817 €    | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | 211.613 €  |
| Cuadre   | 5.230 €   | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 5.230 €    |
| <b>Flujo de Efectivo</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Resultado Neto   | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |
| + depreciación y amortización                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total cash flow</b>   | 0 €       | 0 €       | -164.920 € | -12.000 € | -25.500 €        | -16.250 €   | 0 €          | -28.500 €   | -280.000 € | -36.000 € | -18.000 €   | 521.300 € | -59.870 €  |

## ANEXO 4: FSR Año 2019

| FSR AÑO 2019   | Saldo      | Concesión | Gastos     | Asesorías | Gastos           | Gastos      | Amortización | Gastos      | Gasto      | Coste     | Coste       | Ingresos  | Acumulado  |
|--|------------|-----------|------------|-----------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|-------------|-----------|------------|
|  | Inicial    | crédito   | personal   |           | infraestructuras | financieros | deuda        | comerciales | FSR        | surf      | exclusiones |           |            |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Ingresos:</b>   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Nacional:  |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Ingresos por productos   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Ingresos por servicios   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 959.000 € | 959.000 €  |
| Internacional:   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Ingresos por productos   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Ingresos por servicios   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 959.000 € | 959.000 €  |
| <b>Gastos:</b>   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Gastos fijos (alquileres, asesorías)                             | 0 €        | 0 €       | 0 €        | -12.000 € | -25.500 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -37.500 €  |
| Salarios y S.Social  | 0 €        |           | -250.040 € | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -250.040 € |
| Gastos Financieros   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | -13.309 €   | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -13.309 €  |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      |            |           |            |           |                  |             |              | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   |           | -600.900 € |
| <b>Total Gastos</b>  | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 0 €       | -901.749 € |
| Utilidad antes de I.I.D.A.                                       | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Resultado antes de impuestos                                     | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Resultado Neto</b>  | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |
|  |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Balance General</b>   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Activo Corriente</b>  |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Caja y bancos</b>   | 206.383 €  |           | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | -61.758 €    | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 201.876 €  |
| Clientes   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Existencias  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €        |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Deudores   | 0 €        |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €        |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Periodificaciones  | 0 €        |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Tesorería  | 0 €        |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 206.383 €  | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | -61.758 €    | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 201.876 €  |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inmovilizado Material  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Otros  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Depreciación acumulada:  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Activo total</b>  | 206.383 €  | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | -61.758 €    | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 201.876 €  |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Deudas a corto plazo   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Créditos bancarios   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |             |           |            |
| Entidades públicas   | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |             |           |            |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |            | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Deudas a largo plazo   | 266.183 €  |           | 0 €        | 0 €       |                  |             | -61.758 €    |             |            |           |             |           | 204.426 €  |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 266.183 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -61.758 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 204.426 €  |
| <b>Pasivo total</b>  | 266.183 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -61.758 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 204.426 €  |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           | 0 €        |
| Capital social   | 75.000 €   | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 75.000 €   |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | -129.570 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | -129.570 € |
| Resultado del ejercicio  | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | -54.570 €  | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 2.681 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 211.613 €  | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | -61.758 €    | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 207.106 €  |
| Cuadre   | 5.230 €    | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 5.230 €    |
| Flujo de Efectivo  |            |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |             |           |            |
| Resultado Neto   | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |
| + depreciación y amortización                                    | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| Otros  | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €         | 0 €       | 0 €        |
| <b>Total cash flow</b>   | 0 €        | 0 €       | -250.040 € | -12.000 € | -25.500 €        | -13.309 €   | 0 €          | -60.500 €   | -453.600 € | -60.000 € | -26.800 €   | 959.000 € | 57.251 €   |

## ANEXO 5: FSR Año 2020

| FSR AÑO 2020   | Saldo     | Concesión | Gastos     | Asesorías | Gastos           | Gastos      | Amortizaci | Gastos      | Gasto      | Coste     | Impuesto   | Coste       | Ingresos    | Acumulado   |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|------------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Inicial   | crédito   | personal   |           | infraestructuras | financieros | deuda      | comerciales | FSR        | surf      | sociedades | excursiones |             |             |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| <b>Ingresos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Nacional:  |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Ingresos por productos   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.066.580 € | 1.066.580 € |
| Internacional:   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             | 0 €         |
| Ingresos por productos   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.066.580 € | 1.066.580 € |
| <b>Gastos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Gastos fijos (alquileres, asesorías)                             | 0 €       | 0 €       | 0 €        | -12.000 € | -25.500 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -37.500 €   |
| Salarios y S.Social  | 0 €       |           | -267.543 € | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -267.543 €  |
| Gastos Financieros   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | -10.221 €   | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -10.221 €   |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      |           |           |            |           |                  |             |            | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € |            | -32.160 €   |             | -675.910 €  |
| <b>Total Gastos</b>  | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | 0 €        | -32.160 €   | 0 €         | -991.174 €  |
| Utilidad antes de I.I.D.A.                                       | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | 0 €        | -32.160 €   | 1.066.580 € | 75.406 €    |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Resultado antes de impuestos                                     | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | 0 €        | -32.160 €   | 1.066.580 € | 75.406 €    |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | -18.760 €  | 0 €         | 0 €         | -18.760 €   |
| <b>Resultado Neto</b>  | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 56.646 €    |
|  |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| <b>Balance General</b>   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| <b>Activo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Caja y bancos  | 201.876 € |           | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | -64.846 €  | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 193.677 €   |
| Clientes   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Existencias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €       |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Deudores   | 0 €       |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €       |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Periodificaciones  | 0 €       |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Tesorería  | 0 €       |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 201.876 € | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | -64.846 €  | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 193.677 €   |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Inmovilizado Material  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Depreciación acumulada:  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Activo total</b>  | 201.876 € | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | -64.846 €  | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 193.677 €   |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Deudas a corto plazo   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Créditos bancarios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Entidades públicas   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Deudas a largo plazo   | 204.426 € |           | 0 €        | 0 €       |                  |             | -64.846 €  |             |            |           |            |             |             | 139.580 €   |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 204.426 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -64.846 €  | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 139.580 €   |
| <b>Pasivo total</b>  | 204.426 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -64.846 €  | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 139.580 €   |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             | 0 €         |
| Capital social   | 75.000 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 75.000 €    |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | -72.319 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -72.319 €   |
| Resultado del ejercicio  | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 56.646 €    |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | 2.681 €   | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 59.327 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 207.106 € | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | -64.846 €  | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 198.907 €   |
| <b>Cuadre</b>  | 5.230 €   | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 5.230 €     |
| <b>Flujo de Efectivo</b>   |           |           |            |           |                  |             |            |             |            |           |            |             |             |             |
| Resultado Neto   | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 56.646 €    |
| + depreciación y amortización                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €        | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €         |
| <b>Total cash flow</b>   | 0 €       | 0 €       | -267.543 € | -12.000 € | -25.500 €        | -10.221 €   | 0 €        | -66.550 €   | -508.200 € | -69.000 € | -18.760 €  | -32.160 €   | 1.066.580 € | 56.646 €    |

## ANEXO 6: FSR Año 2021

| FSR AÑO 2021                         | Saldo     | Concesión | Gastos     | Asesorías | Gastos           | Gastos      | Amortización | Gastos      | Gasto      | Coste     | Impuesto   | Coste       | Ingresos    | Acumulado    |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|--------------|
|                                      | Inicial   | crédito   | personal   |           | infraestructuras | financieros | deuda        | comerciales | FSR        | surf      | sociedades | excursiones |             |              |
| <b>Estado de Resultados:</b>         |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Ingresos:</b>                     |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Nacional:                            |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Ingresos por productos               |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Ingresos por servicios               | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.270.602 € | 1.270.602 €  |
| Internacional:                       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Ingresos por productos               | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Ingresos por servicios               | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total Ingresos</b>                | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.270.602 € | 1.270.602 €  |
| <b>Gastos:</b>                       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Gastos fijos (alquileres, asesorías) | 0 €       | 0 €       | 0 €        | -12.000 € | -25.500 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -37.500 €    |
| Salarios y S.Social                  | 0 €       |           | -286.272 € | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -286.272 €   |
| Gastos Financieros                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        |           | 0 €              | -6.979 €    | 0 €          |             | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -6.979 €     |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)          |           |           |            |           |                  |             |              | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € |            | -41.808 €   |             | -790.935 €   |
| <b>Total Gastos</b>                  | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | 0 €        | -41.808 €   | 0 €         | -1.121.686 € |
| Utilidad antes de I.I.D.A.           | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | 0 €        | -41.808 €   | 1.270.602 € | 148.916 €    |
| Depreciación y Amortización          | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Gastos financieros corto plazo       | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Gastos financieros largo plazo       | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Resultado antes de impuestos         | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | 0 €        | -41.808 €   | 1.270.602 € | 148.916 €    |
| Impuesto sobre sociedades (%)        | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | -40.171 €  | 0 €         | 0 €         | -40.171 €    |
| <b>Resultado Neto</b>                | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 108.745 €    |
|                                      |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Balance General</b>               |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Activo Corriente</b>              |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Caja y bancos                        | 193.677 € |           | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | -68.088 €    | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 234.334 €    |
| Clientes                             | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Existencias                          | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Deuda a LP con bancos                | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Deudores                             | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Inversiones Financieras temporales   | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Periodificaciones                    | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Tesorería                            | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Total Activo Corriente</b>        | 193.677 € | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | -68.088 €    | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 234.334 €    |
| <b>Activo No Corriente</b>           |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Inmovilizado Inmaterial              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inmovilizado Material                | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inversiones Financieras permanentes  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inversiones inmobiliarias            | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Otros                                | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Depreciación acumulada:              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>     | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Activo total</b>                  | 193.677 € | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | -68.088 €    | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 234.334 €    |
| <b>Pasivo Corriente</b>              |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Acreedores comerciales y otras       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| cuentas a pagar (Proveedores,...)    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Deudas a corto plazo                 | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Créditos bancarios                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Efectos a pagar a corto plazo        | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |            |             |             |              |
| Entidades públicas                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>        | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Pasivo No corriente</b>           |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       |                  |             |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Deudas a largo plazo                 | 139.580 € |           | 0 €        | 0 €       |                  |             | -68.088 €    |             |            |           |            |             |             | 71.492 €     |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>     | 139.580 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -68.088 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 71.492 €     |
| <b>Pasivo total</b>                  | 139.580 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -68.088 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 71.492 €     |
| <b>Patrimonio Neto</b>               |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Capital social                       | 75.000 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 75.000 €     |
| Resultados de ejercicios anteriores  | -15.673 € | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -15.673 €    |
| Resultado del ejercicio              | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 108.745 €    |
| <b>Total Patrimonio neto</b>         | 59.327 €  | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 168.072 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>      | 198.907 € | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | -68.088 €    | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 239.564 €    |
| Cuadre                               | 5.230 €   | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 5.230 €      |
| Flujo de Efectivo                    |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Resultado Neto                       | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 108.745 €    |
| + depreciación y amortización        | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Otros                                | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total cash flow</b>               | 0 €       | 0 €       | -286.272 € | -12.000 € | -25.500 €        | -6.979 €    | 0 €          | -69.877 €   | -599.900 € | -79.350 € | -40.171 €  | -41.808 €   | 1.270.602 € | 108.745 €    |

## ANEXO 7: FSR Año 2022

| FSR AÑO 2022   | Saldo     | Concesión | Gastos     | Asesorías | Gastos           | Gastos      | Amortización | Gastos      | Gasto      | Coste     | Impuesto   | Coste       | Ingresos    | Acumulado    |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|--------------|
|  | Inicial   | crédito   | personal   |           | infraestructuras | financieros | deuda        | comerciales | FSR        | surf      | sociedades | excursiones |             |              |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Ingresos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Nacional:  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Ingresos por productos   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.523.322 € | 1.523.322 €  |
| Internacional:   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Ingresos por productos   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Ingresos por servicios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 1.523.322 € | 1.523.322 €  |
| <b>Gastos:</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Gastos fijos (alquileres, asesorías)                             | 0 €       | 0 €       | 0 €        | -12.000 € | -25.500 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -37.500 €    |
| Salarios y S.Social  | 0 €       |           | -314.900 € | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -314.900 €   |
| Gastos Financieros   | 0 €       | 0 €       | 0 €        |           | 0 €              | -3.575 €    | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | -3.575 €     |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      |           |           |            |           |                  |             |              | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € |            | -52.260 €   |             | -939.144 €   |
| <b>Total Gastos</b>  | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | 0 €        | -52.260 €   | 0 €         | -1.295.119 € |
| Utilidad antes de I.I.D.A.                                       | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | 0 €        | -52.260 €   | 1.523.322 € | 228.203 €    |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Resultado antes de impuestos                                     | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | 0 €        | -52.260 €   | 1.523.322 € | 228.203 €    |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | -60.287 €  | 0 €         | 0 €         | -60.287 €    |
| <b>Resultado Neto</b>  | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 167.917 €    |
| <b>Balance General</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Activo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Caja y bancos  | 234.334 € |           | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | -71.492 €    | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 330.759 €    |
| Clientes   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Existencias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Deudores   | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Periodificaciones  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Tesorería  | 0 €       |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 234.334 € | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | -71.492 €    | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 330.759 €    |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inmovilizado Material  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Depreciación acumulada:  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Activo total</b>  | 234.334 € | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | -71.492 €    | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 330.759 €    |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Deudas a corto plazo   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| Créditos bancarios   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Entidades públicas   | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         |              |             |            |           |            |             |             |              |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Deudas a largo plazo   | 71.492 €  |           | 0 €        | 0 €       |                  |             | -71.492 €    |             |            |           |            |             |             | 0 €          |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 71.492 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -71.492 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Pasivo total</b>  | 71.492 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | -71.492 €    | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Capital social   | 75.000 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 75.000 €     |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | 93.072 €  | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 93.072 €     |
| Resultado del ejercicio  | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 167.917 €    |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | 168.072 € | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 335.989 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 239.564 € | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | -71.492 €    | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 335.989 €    |
| Cuadre   | 5.230 €   | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 5.230 €      |
| <b>Flujo de Efectivo</b>   |           |           |            |           |                  |             |              |             |            |           |            |             |             |              |
| Resultado Neto   | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 167.917 €    |
| + depreciación y amortización                                    | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| Otros  | 0 €       | 0 €       | 0 €        | 0 €       | 0 €              | 0 €         | 0 €          | 0 €         | 0 €        | 0 €       | 0 €        | 0 €         | 0 €         | 0 €          |
| <b>Total cash flow</b>   | 0 €       | 0 €       | -314.900 € | -12.000 € | -25.500 €        | -3.575 €    | 0 €          | -73.371 €   | -719.880 € | -93.633 € | -60.287 €  | -52.260 €   | 1.523.322 € | 167.917 €    |

## ANEXO 8: FSR ACUMULADO

| FSR ACUMULADO  |             | Acumulado  | Acumulado  | Acumulado   | Acumulado    | Acumulado    |
|--|-------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|
|  | 4Q 2017     | 2.018 €    | 2.019 €    | 2.020 €     | 2.021 €      | 2.022 €      |
| <b>Estado de Resultados:</b>                                     |             |            |            |             |              |              |
| <b>Ingresos:</b>   |             |            |            |             |              |              |
| Nacional:  |             |            |            |             |              |              |
| Ingresos por productos   |             |            |            |             |              |              |
| Ingresos por servicios   | 0 €         | 521.300 €  | 959.000 €  | 1.066.580 € | 1.270.602 €  | 1.523.322 €  |
| Internacional:   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Ingresos por productos   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Ingresos por servicios   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Ingresos</b>  | 0 €         | 521.300 €  | 959.000 €  | 1.066.580 € | 1.270.602 €  | 1.523.322 €  |
| <b>Gastos:</b>   |             |            |            |             |              |              |
| Gastos fijos   | -6.000 €    | -37.500 €  | -37.500 €  | -37.500 €   | -37.500 €    | -37.500 €    |
| Salarios y S.Social  | -41.230 €   | -164.920 € | -250.040 € | -267.543 €  | -286.272 €   | -314.900 €   |
| Gastos Financieros   | 0 €         | -16.250 €  | -13.309 €  | -10.221 €   | -6.979 €     | -3.575 €     |
| Otros (Gtos de Venta, etc.)                                      | -27.700 €   | -362.500 € | -600.900 € | -675.910 €  | -790.935 €   | -939.144 €   |
| <b>Total Gastos</b>  | -74.930 €   | -581.170 € | -901.749 € | -991.174 €  | -1.121.686 € | -1.295.119 € |
| Utilidad antes de I,I,D,A.                                       | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 75.406 €    | 148.916 €    | 228.203 €    |
| Depreciación y Amortización                                      | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Gastos financieros corto plazo                                   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Gastos financieros largo plazo                                   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Resultado antes de impuestos                                     | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 75.406 €    | 148.916 €    | 228.203 €    |
| Impuesto sobre sociedades (%)                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | -18.760 €   | -40.171 €    | -60.287 €    |
| <b>Resultado Neto</b>  | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 56.646 €    | 108.745 €    | 167.917 €    |
| -  |             |            |            |             |              |              |
| <b>Balance General</b>   |             |            |            |             |              |              |
| <b>Activo Corriente</b>  |             |            |            |             |              |              |
| <b>Caja y bancos</b>   | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| Clientes   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Existencias  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deuda a LP con bancos  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudores   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones Financieras temporales                               | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Periodificaciones  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Tesorería  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Activo Corriente</b>                                    | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| <b>Activo No Corriente</b>                                       |             |            |            |             |              |              |
| Inmovilizado Inmaterial  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inmovilizado Material  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones Financieras permanentes                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Inversiones inmobiliarias  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Otros  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Depreciación acumulada:  | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Activo No Corriente</b>                                 | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Activo total</b>  | 70 €        | 206.383 €  | 201.876 €  | 193.677 €   | 234.334 €    | 330.759 €    |
| <b>Pasivo Corriente</b>  |             |            |            |             |              |              |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Proveedores,...) | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudas a corto plazo   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Provisiones/Préstamos a corto plazo                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Créditos bancarios   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Efectos a pagar a corto plazo                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Entidades públicas   | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                                    | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| <b>Pasivo No corriente</b>                                       |             |            |            |             |              |              |
| Provisiones/Préstamos a largo plazo                              | 0 €         | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 0 €          |
| Deudas a largo plazo   | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>                                 | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Pasivo total</b>  | 0 €         | 266.183 €  | 204.426 €  | 139.580 €   | 71.492 €     | 0 €          |
| <b>Patrimonio Neto</b>   |             |            |            |             |              |              |
| Capital social   | 75.000 €    | 75.000 €   | 75.000 €   | 75.000 €    | 75.000 €     | 75.000 €     |
| Resultados de ejercicios anteriores                              | 0 €         | -69.700 €  | -129.570 € | -72.319 €   | -15.673 €    | 93.072 €     |
| Resultado del ejercicio  | -74.930 €   | -59.870 €  | 57.251 €   | 56.646 €    | 108.745 €    | 167.917 €    |
| <b>Total Patrimonio neto</b>                                     | 70 €        | -54.570 €  | 2.681 €    | 59.327 €    | 168.072 €    | 335.989 €    |
| <b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>                                  | 70 €        | 211.613 €  | 207.106 €  | 198.907 €   | 239.564 €    | 335.989 €    |
| Cuadre   | 0 €         | 5.230 €    | 5.230 €    | 5.230 €     | 5.230 €      | 5.230 €      |
| Cash-flow accionista   | -75.000 €   | 0 €        | 0 €        | 0 €         | 0 €          | 330.759 €    |
| Tipo de descuento  | 30%         |            |            |             |              |              |
| Valor actual neto flujos accionista                              | 10.833,02 € |            |            |             |              |              |
| TIR  | 34,55%      |            |            |             |              |              |